



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi, Handelshøgskolen ved UiT

## **Utforskning av kunstig intelligens i talentledelse**

En undersøkelse av mulighetene, utfordringene og modenheten i norske organisasjoner.

Stefanie Johansen  
Emma Melinda Holmgren

Masteroppgave i erfaringsbasert master i Strategisk ledelse og økonomi BED-3910 Juni 2023



# Forord

Det er med stor glede og stolthet at vi presenterer denne masteroppgaven, som representerer avslutningen på vår krevende, men likevel berikende akademiske reise. Gjennom flere år med dedikert innsats, nysgjerrighet og engasjement, har vi utforsket og fordypet oss i et spennende forskningsfelt. Denne oppgaven er et resultat av våre felles anstrengelser og vilje til å bidra med ny kunnskap og innsikt.

Vi vil først og fremst takke vår veileder, Merethe Drønnen for hennes uvurderlige støtte og veiledning gjennom hele prosessen. Uten din kompetanse, tålmodighet og oppmuntrende ord ville vi ikke vært i stand til å nå dette punktet. Din innsikt, faglige råd og konstruktive tilbakemeldinger har vært avgjørende for utviklingen av våre ideer og for kvaliteten på denne oppgaven. Vi er dypt takknemlige for den verdifulle veiledningen vi har mottatt.

Vi ønsker også å uttrykke vår dype takknemlighet og anerkjennelse til alle respondentene som har bidratt med verdifull innsikt til vårt forskningsarbeid, til tross for deres travle hverdag. Uten deres velvillighet og deltakelse ville vi ikke vært i stand til å samle den nødvendige dataen og få et dyptgående perspektiv på problemstillingen vår.

Vi vil også benytte anledningen til å uttrykke vår dype takknemlighet overfor hverandre for den gjensidige støtten og samarbeidet som har gjort det mulig for oss å lykkes under arbeidet med denne masteroppgaven. I løpet av de krevende periodene har vi klart å spille på hverandres styrker og motivere hverandre til å fortsette fremover.

Til slutt vil vi si at selv om denne masteroppgaven markerer slutten på vår utdanning, representerer den samtidig en ny begynnelse. Vi er ivrige etter å bruke den kunnskapen og erfaringen vi har oppnådd gjennom denne prosessen til å fortsette å bidra til vårt fagfelt på ulike måter. Vi ser frem til de utfordringer og muligheter fremtiden bringer, og vi er takknemlige for de fundamentale ferdighetene og innsiktene vi har tilegnet oss under denne masteroppgaven.

*Lykke oppstår når vi åpner oss for læring, for gjennom læring vokser vi som individer.  
I veksten ligger forståelsen, og gjennom forståelse finner vi det meningsfylte i vår reise  
gjennom livet.*

God lesing!

## Sammendrag

I dagens globale arbeidsmarked er det en betydelig mismatch mellom tilbud og etterspørsel, samtidig som stadig flere frivillig forlater jobbene sine. Dette skaper alvorlige utfordringer for organisasjoner som sliter med å beholde sine talent. For å opprettholde konkurransekraften må organisasjoner tenke innovativt og annerledes. Dette åpner opp for nye utviklingsområder innen talentledelse. Hensikten med denne oppgaven er å skape et bedre innblikk og forståelse av talentledelse, og hvilke muligheter som finnes dersom man tar i bruk kunstig intelligens, og hvilke utfordringer som følger med. Formålet med undersøkelsen er å besvare problemstillingen vår:

***“Utforskning av kunstig intelligens i talentledelse: en undersøkelse av mulighetene, utfordringene, og modenheten i norske organisasjoner”.***

Vi har grundig undersøkt temaet gjennom en kvalitativ studie med intervjuer og en omfattende gjennomgang av relevant forskning og litteratur. Vi har tatt utgangspunkt i tre underliggende faktorer som har fulgt gjennom hele oppgaven; talentledelse, kunstig intelligens og bruk av kunstig intelligens i talentledelse. Disse faktorene kombinert er med å belyse problemstillingen vår.

Våre funn indikerer at kunstig intelligens kan være en verdifull ressurs for organisasjoner som ønsker å møte de utfordringene som oppstår i det globale arbeidsmarkedet og transformere tradisjonelle tilnærminger for talentledelse. Bruken av kunstig intelligens i talentledelse gir flere muligheter. Kunstig intelligens-verktøy kan hjelpe ledere med å tiltrekke, utvikle og beholde talenter mer effektivt. De kan automatisere prosesser, redusere skjevheter og gi tilgang til læringsmuligheter for flere talenter samtidig. Organisasjoner kan dra nytte av kunstig intelligens-verktøy ved å være til stede på ulike plattformer og bedre tilpasse seg endringer i arbeidssøkernes atferd.

Likevel er det viktig å være oppmerksom på utfordringene knyttet til bruken av kunstig intelligens i talentledelse. Etiske og juridiske spørsmål er sentrale, og det er flere tilfeller der kunstig intelligens har ført til diskriminering og manglende menneskelig skjønn. Det er også behov for økt kompetanse og kunnskap om bruken av kunstig intelligens i talentledelse, og i

forretningsdomenet. Modenheten til norske organisasjoner innen dette området er generelt lavt, og det mangler gode casestudier som også tar opp juridiske spørsmål. Bruken av kunstig intelligens i talentledelse kan oppleves skummelt, spesielt med tanke på den potensielt nye reguleringen som klassifiserer området som høyrisiko.

Ved å gi innsikt i mulighetene og utfordringene knyttet til kunstig intelligens i talentledelse, håper vi at vår forskning kan bidra til økt forståelse og være til nytte for organisasjoner som ønsker å anvende kunstig intelligens på en ansvarlig og effektiv måte for å møte utfordringene i dagens arbeidsmarked.

# Abstract

In today's global labor market, there is a significant mismatch between supply and demand, while an increasing number of people voluntarily leave their jobs. This creates serious challenges for organizations struggling to retain their talent. To maintain competitiveness, organizations must think innovatively and differently, which opens new areas of development in talent management. The purpose of this study is to provide a better insight and understanding of talent management and the opportunities that arise when artificial intelligence is utilized, as well as the challenges that come with it. The aim of the investigation is to answer our research question:

***"Exploring artificial intelligence in talent management: an examination of the opportunities, challenges, and maturity in Norwegian organizations".***

We have thoroughly examined the topic through a qualitative study involving interviews and an extensive review of relevant research and literature. We have based our study on three underlying factors that have been present throughout the assignment: talent management, artificial intelligence, and the use of artificial intelligence in talent management. These combined factors help illuminate our research question.

Our findings indicate that artificial intelligence can be a valuable resource for organizations seeking to address the challenges that arise in the global labor market and transform traditional approaches to talent management. The use of artificial intelligence in talent management provides several opportunities. Artificial intelligence tools can assist managers in attracting, developing, and retaining talent more effectively. They can automate processes, reduce biases, and provide learning opportunities for multiple talents simultaneously. Organizations can benefit from artificial intelligence tools by being present on various platforms and better adapting to changes in job seekers behavior.

However, it is important to be mindful of the challenges associated with the use of artificial intelligence in talent management. Ethical and legal issues are crucial, and there have been several cases where artificial intelligence has led to discrimination and a lack of human judgment. There is also a need for increased competence and knowledge regarding the use of artificial intelligence in talent management in the business domain. The maturity of

Norwegian organizations in this area is generally low, and there is a lack of good case studies addressing legal questions. The use of artificial intelligence in talent management can be perceived as daunting, especially considering the potential new regulations that classify the field as high-risk.

By providing insight into the opportunities and challenges associated with artificial intelligence in talent management, we hope that our research can contribute to increased understanding and be useful for organizations wishing to apply artificial intelligence in a responsible and effective manner to meet the challenges of today's labor market.

# Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i> .....	<i>iii</i>
<i>Sammendrag</i> .....	<i>iv</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>vi</i>
<i>Innholdsfortegnelse</i> .....	<i>viii</i>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tema og motivasjon bak valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling og underliggende faktorer.....	2
1.3 Avgrensninger .....	2
1.4 Oppgavens disposisjon .....	3
<b>2 Teori</b> .....	<b>4</b>
2.1 Talentledelse.....	4
2.1.1 Definisjon av talentledelse .....	5
2.2 Hovedelementer i talentledelse .....	6
2.2.1 Tiltrekke.....	7
2.2.2 Utvikle .....	10
2.2.3 Beholde .....	12
2.3 Oppsummering.....	12
2.4 Kunstig intelligens .....	13
2.4.1 Definisjon av kunstig intelligens.....	13
2.5 Bruk av KI i Talentledelse .....	14
2.5.1 Anvendelsesmuligheter av KI i talentledelse .....	14
2.5.2 Utfordringer ved bruk av KI i talentledelse .....	19
2.6 Oppsummering.....	24
<b>3 Metode</b> .....	<b>26</b>
3.1 Forskningsmetode .....	26
3.2 Forskningsdesign .....	27
3.3 Utvalgsstørrelse .....	27
3.4 Utvalgsstrategi.....	28
3.5 Rekruttering.....	28
3.6 Presentasjon av utvalget.....	28
3.7 Datainnsamling .....	29
3.7.1 Intervjuer .....	29
3.7.2 Semistrukturert intervju.....	30
3.7.3 Intervjuguide.....	30
3.7.4 Gjennomføring av intervju .....	30
3.7.5 Dokumentasjon av intervjuene .....	31
3.8 Dataanalyse .....	31
3.8.1 Transkribering.....	32
3.8.2 Analyse av intervjuer .....	32



<b>3.9</b>	<b>Etikk</b> .....	<b>33</b>
<b>3.10</b>	<b>Anonymitet</b> .....	<b>33</b>
<b>3.11</b>	<b>Samtykke</b> .....	<b>33</b>
<b>3.12</b>	<b>Kvalitetssikring</b> .....	<b>34</b>
3.12.1	Validitet.....	34
3.12.2	Reliabilitet .....	35
<b>4</b>	<b>Presentasjon av funn</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>Talentledelse</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2</b>	<b>KI</b> .....	<b>40</b>
<b>4.3</b>	<b>Bruk av KI i Talentledelse</b> .....	<b>43</b>
4.3.1	Anvendelsesmuligheter av KI i talentledelse .....	43
4.3.2	Utfordringer ved bruk av KI i talentledelse .....	44
<b>5</b>	<b>Drøfting</b> .....	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>Talentledelse</b> .....	<b>48</b>
<b>5.2</b>	<b>KI</b> .....	<b>51</b>
<b>5.3</b>	<b>Bruk av KI i talentledelse</b> .....	<b>52</b>
5.3.1	Anvendelsesmuligheter av KI i talentledelse .....	52
5.3.2	Utfordringer ved bruk av KI i talentledelse .....	54
<b>6</b>	<b>Avslutning</b> .....	<b>59</b>
<b>6.1</b>	<b>Videre forskning</b> .....	<b>60</b>
<b>6.2</b>	<b>Styrker og svakheter ved egen oppgave</b> .....	<b>61</b>
	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>64</b>
	<b>Vedlegg 1</b> .....	<b>71</b>
	<b>Vedlegg 2</b> .....	<b>74</b>

# 1 Innledning

## 1.1 Tema og motivasjon bak valg av tema

Vi er to tidligere bachelorstudenter innen HR, og med arbeidserfaring fra HR-feltet fra ulike bransjer og organisasjoner. Våre erfaringer har klart vist oss hvor avgjørende det er å tiltrekke, utvikle og beholde talentfulle medarbeidere i organisasjoner. Dessverre har organisasjoner i lang tid hatt utfordringer med å beholde talenter, og dette problemet forsterkes av den stadig økende konkurransen i det globale arbeidsmarkedet. Tradisjonelle metoder for å tiltrekke og beholde talenter har ikke alltid fungert effektivt i dette krevende markedet, som er preget av fenomener som "quiet quitting" og generell økning i resignasjon (hbr.org, 2022; talogy.com)

For å håndtere denne utfordringen har mange organisasjoner begynt å utforske potensialet som ligger i kunstig intelligens (heretter kalt KI), og KI-baserte verktøy innen talentledelse. En nylig bransjestudie har avdekket økende interesse for KI-teknologi både blant veletablerte selskaper og mindre oppstartsbedrifter (Bailie og Butler, 2018). Ved å ta i bruk KI-verktøy ser organisasjoner muligheter for å rekruttere bedre jobbkandidater på en raskere måte, tilby en bedre utvikling av ansatte og øke medarbeiderengasjementet på en mer effektiv måte (hbr.org, 2022).

I dette stadig mer dynamiske arbeidsmarkedet ønsker vi med denne masteroppgaven å dykke ned i temaet KI og hvordan det kan brukes innen talentledelse. KI har vært et av de mest omtalte temaene innen teknologi og innovasjon de siste årene, for å ikke si, det siste året. KI har vist seg å ha betydelig potensiale for å transformere organisasjoner på ulike områder, inkludert talentledelse. Talentledelse har også vært et sentralt tema innen HRM-forskning, og det finnes stadig flere eksempler som viser at organisasjoner som investerer i talentledelse oppnår bedre resultater (Collings & Mellahi, 2009). Likevel er det fortsatt uklart hvordan KI kan brukes innen talentledelse, og hvilke potensielle utfordringer som er knyttet til bruken av KI på dette området. Denne oppgaven ønsker, gjennom en grundig undersøkelse, å belyse muligheter, utfordringer og modenhet blant norske virksomheter, ved bruk av KI innen talentledelse. Vi håper at denne oppgaven vil gi en verdifull innsikt og bidra til økt forståelse, så vel for akademikere som praktikere.

## 1.2 Problemstilling og underliggende faktorer

Med tanke på at bruken av KI innenfor talentledelse er relativt lite praktisert her i Norge ønsket vi å skrive en overordnet oppgave som belyser fenomenet og hvordan KI kan brukes. Problemstillingen ble dermed preget av dette og resulterte i følgende:

*“Utforskning av kunstig intelligens i talentledelse: en undersøkelse av muligheter, utfordringer, og modenhet i norske organisasjoner”.*

Problemstillingen vår er åpen, og ikke spesifikk. Siden vi har en overordnet tilnærming, mener vi det ikke er nødvendig med forsknings spørsmål. Vi har heller valgt å bruke tre underliggende faktorer som følger hele oppgaven. Vi mener faktorene belyser og svarer på vår overordnede problemstilling. Faktorene er:

- Talentledelse
- Kunstig intelligens
- Bruk av kunstig intelligens innenfor talentledelse

## 1.3 Avgrensninger

Med utgangspunkt i en åpen problemstilling, som har til formål å belyse noe overordnet, vil det være ekstra viktig å kjenne til oppgavens avgrensninger. I denne oppgaven vil vi fokusere på å belyse mulighetene, utfordringene og modenheten blant norske virksomheter når det gjelder bruken av kunstig intelligens i talentledelse. Talentledelse blir ofte sett på som en del av HR-funksjonen eller fagområdet Human Resources Management (HRM). Imidlertid vil vi i denne oppgaven se på talentledelse isolert, uavhengig av hvor i organisasjonen området er plassert og hvem som har ansvaret for talentledelse. Vi ønsker å holde oss på et overordnet nivå og vil derfor ikke undersøke alle konkrete HR-praksiser innenfor talentledelse.

Kunstig intelligens er et omfattende begrep med mange tekniske aspekter. Vi har valgt å ikke ta for oss de tekniske sidene av kunstig intelligens eller de matematiske metodene som ligger til grunn. Vi mener at dette ikke er nødvendig for å besvare problemstillingen vår og ikke er i tråd med det overordnede fokuset for oppgaven.

## 1.4 Oppgavens disposisjon

Vi har strukturert oppgaven vår i en teori-, metode- og analysedel, etterfulgt av en avslutning. I teoridelen har vi primært samlet teori fra amerikansk litteratur og forskning, da det er svært lite norsk litteratur og forskning å oppdrive på temaet. Teorien er delt inn i tre temaer: talentledelse, KI og bruk av KI innenfor talentledelse. Vi har også inkludert en oppsummering til hvert tema. I metodedelen forklarer vi vår forskningsprosess med utgangspunkt i fenomenologisk design og beskriver utvalgsstrategien og datainnsamling. Vi har også diskutert de etiske utfordringene i vår forskning og hvordan vi sikrer kvaliteten på våre funn. I analysedelen presenterer vi funnene våre i henhold til temaene vi har valgt, etterfulgt av en drøftingsdel der vi sammenligner teorien med vår empiri. Deretter gir vi en oppsummering av resultatene fra drøftingen og svarer på vår problemstilling. Avslutningsvis ønsker vi å kommentere styrker og svakheter ved egen forskning.

## 2 Teori

### 2.1 Talentledelse

Talentledelse har vokst betydelig de siste tiårene og har blitt anerkjent som et av de mest sentrale områdene innenfor ledelsesfeltet (Collings et al., 2015). Begrepet "Talentledelse" ble introdusert etter publiseringen av McKinsey-rapporten i 1997, som populariserte begrepet "krigen om talenter". Rapporten ble utarbeidet for å beskrive den økende konkurransen mellom organisasjoner for å tiltrekke seg og beholde talentfulle ansatte.

Rapporten pekte på den globale knappheten på kvalifisert arbeidskraft og argumenterte for at organisasjoner måtte intensivere sin innsats for å sikre tilgang til de beste talentene. Begrepet "krigen om talenter" refererer til den intense konkurransen mellom organisasjoner for å sikre og beholde talentene som er høyt ettertraktet på arbeidsmarkedet. Rapporten understreket at talentfulle ansatte har en unik evne til å bidra til organisasjonens suksess, og derfor er det avgjørende for organisasjoner å identifisere, utvikle og beholde disse talentene.

McKinsey-rapporten understreket videre betydningen av å implementere effektive talentledelsesstrategier og HR-praksiser for å møte utfordringene knyttet til talentknapphet (Collings & Mellahi, 2009). På grunn av populariteten og den strategiske verdien av talentledelse for organisasjoner, har diskusjonen og praksisen innenfor dette området i stor grad blitt drevet frem av konsulentfirmaer og organisasjoner selv. Spesielt med tanke på den påståtte talentmangelen (Al Ariss, Cascio & Paauwe, 2014).

En annen viktig rapport fra McKinsey, med tittelen "Great attrition or great attraction? The choice is yours", utgitt i september 2021, fokuserer på utfordringene organisasjoner står overfor når det gjelder å tiltrekke og beholde talentfulle ansatte i en tid med store endringer og omveltninger i arbeidsmarkedet. Rapporten tar opp fenomenet som beskriver en økning i ansattes oppsigelser og jobbskifter som ble observert under COVID-19-pandemien. McKinsey utforsker de underliggende drivkreftene, som inkluderer faktorer som; ønske om mer fleksible arbeidsforhold, bedre karrieremuligheter og søken etter meningsfylte og bærekraftige arbeidsplasser (Mckinsey.com, 2023).

Rapporten adresserer også "The Great Attraction", som handler om hvordan organisasjoner kan tiltrekke seg og beholde talenter på en effektiv måte. Den presenterer strategier og tiltak som organisasjoner kan implementere for å møte disse utfordringene, og for å skape en attraktiv arbeidsplass. Dette inkluderer å bygge en sterk bedriftskultur, utvikle en meningsfull og engasjerende arbeidsopplevelse, tilby attraktive fordeler og kompensasjonspakker, samt investere i talentledelse, talentutvikling og karriereutviklingsmuligheter (Aaron De Smet, Bonnie Dowling, Marino Mugayar-Baldocchi og Bill Schaninger, 2021).

Talentledelse er et avgjørende område som organisasjoner over hele verden må jobbe med for å opprettholde sin konkurransevne. Det omfatter en rekke aktiviteter og prosesser som tar sikte på å tiltrekke, utvikle, engasjere, beholde og effektivt utnytte talenter som har spesiell verdi for organisasjonen. Gjennom implementeringen av disse tiltakene kan organisasjoner oppnå en konkurransedyktig fordel og sikre en talentbase som bidrar til organisasjonens suksess (Mckinsey.com, 2023).

### **2.1.1 Definisjon av talentledelse**

Begrepet talentledelse har ikke en klar definisjon, og nesten hver artikkel som er skrevet om emnet, begynner med bekymring rundt de konseptuelle grensene for begrepet. Lewis og Heckman (2006) skriver om den "forstyrrende mangelen på klarhet når det gjelder definisjon, omfang og overordnede mål for talentledelse." Tilsvarende konkluderer Collings et al. (2009, s.264) med at "konseptet talentledelse mangler definisjon og teoretisk utvikling, og at det er en sammenlignende mangel på empiriske bevis om emnet." Og Gallardo-Gallardo et al. (2013, s. 291) hevder: "Det ser ut til at talent kan bety hva som helst for en forretningsleder eller forfatter, siden alle har sin egen idé om hva konstruksjonen omfatter og ikke omfatter."

Stahl et al. (2007) definerer talentledelse som en organisasjons evne til å tiltrekke, utvelge, utvikle og beholde viktige ansatte. Dette innebærer bruk av en rekke HR-praksiser som har fokus på å tiltrekke og beholde en bestemt gruppe talentfulle ansatte (Lewis & Heckman, 2006). Disse talentfulle individene kan karakteriseres ut fra en rekke attributter, eksempelvis på dette er kompetanse, ferdigheter, evner, erfaring, kunnskap, intelligens, karakter og motivasjon, samt evnen til å lære og utvikle seg i organisasjonen (Cappelli & Keller, 2014; Michaels et al., 2001).

Mye aktuell litteratur viser en kritisk refleksjon rundt begrepet, og fremhever at begrepet talentledelse ofte bare er en ny betegnelse for vanlige HR-aktiviteter (Lewis & Heckman, 2006). Mens denne kritikken er berettiget når det gjelder de fleste publikasjonene rettet mot praktikere, gjelder den i mindre grad for den akademiske litteraturen, som har vært nøye med å skille talentledelse fra studiet av spesifikke HR-praksiser og generell strategisk HR-ledelse (Cappelli, 2008a; Collings & Mellahi, 2009; Tarique & Schuler, 2010).

Likevel er det bemerkelsesverdig at mye av eksisterende litteratur om talentledelse fortsatt fokuserer på praksiser knyttet til livslange karrierer i bedrifter, til tross for at den mest betydningsfulle endringen i hvordan organisasjoner håndterer sin arbeidsstyrke de siste tretti årene, viser en økning i oppsigelser og ekstern rekruttering på alle organisatoriske nivåer (Cappelli, 1999). Cappelli (2008b) argumenterer for at selv om sentrale aspekter ved talentledelse, som å forutse behovet for menneskelig kapital og planlegge for å møte dem, kanskje ikke er nye, så er ikke tradisjonelle løsninger ikke lenger er tilstrekkelige på grunn av den manglende sikkerheten som tidligere var til stede. Nye tilnærminger må derfor ta hensyn til denne usikkerheten og den økende betydningen av eksterne arbeidsmarkeder. Spørsmål som adresseres om talentledelse er ikke nye, men svarene er det (Cappelli, 2008b). Praksisen i virksomheter har gått fra å være ekskluderende til mer inkluderende. Det handler om hvorvidt talentledelse og investeringer i talenter skal gjelde for alle ansatte eller om det bør være ulike investeringer i enkeltpersoner eller jobber som skaper mye verdi (Cappelli & Keller, 2014).

En mer konsistent definisjon, som tar hensyn til tradisjonelle tilnærminger og reflekterer den akademiske forskningen innen talentledelse, kan formuleres på følgende måte *“talentledelse er en prosess der organisasjoner identifiserer og imøtekommer behovet for talent i strategiske stillinger”* (Cappelli & Keller, 2014). Bedrifter over hele verden anerkjenner betydningen av talentfulle medarbeidere som en unik og essensiell ressurs for å oppnå bærekraftige og konkurransemessige fordeler. Som et resultat benytter de talentledelse som en tilnærming for å tiltrekke, utvikle og beholde disse ressursene (Sparrow & Makram, 2015).

## **2.2 Hovedelementer i talentledelse**

Talentledelse involverer en rekke strategiske tiltak internt i organisasjonen som har som mål å tiltrekke og beholde en spesifikk gruppe talentfulle individer (Cappelli & Keller, 2014). I

denne delen av oppgaven vil vi utforske essensielle elementer ved talentledelse: tiltrekning, utvikling og opprettholdelse av talenter.

### **2.2.1 Tiltrekke**

Talentattraksjon er en kritisk prosess for organisasjoner som ønsker å tiltrekke seg dyktige og kvalifiserte kandidater. Det innebærer å gjøre målgruppene oppmerksomme på organisasjonens egenskaper, identifisere individuelle rekrutteringsmål og overtale talentene til å søke. Når kandidatene søker på stillinger i organisasjonen, begynner talentanskaffelsen, som går ut på å sortere søkere, vurdere deres evner og overbevise den beste kandidaten om å akseptere jobbtilbudet (Bickham, 2015). Nedenfor vil vi beskrive flere kjerneaktiviteter innenfor talentattraksjon, blant annet; talentidentifisering, arbeidsgivermerkevarebygging og rekruttering (proactivetalent.com, 2023).

#### **2.2.1.1 Talentidentifisering – forstå hvordan organisasjoner kan, bør og identifiserer talenter**

For å håndtere talenter effektivt må organisasjoner først identifisere talentene (Hartmann, Feisel & Schober, 2010) og bestemme hvilke enkeltpersoner som vil motta ekstra oppmerksomhet gjennom talentledelsespolitikk og praksis. Man må fastslå hvilke enkeltpersoner eller grupper av enkeltpersoner som har spesifikke egenskaper og dermed en høyere verdi, og det oppstår gjennom en spesifikk talentidentifikasjonspraksis (Jooss, Burbach & Ruël, 2019a; Tansley & Tietze, 2013). Organisasjoner drar nytte av å engasjere seg i aktiviteter som utnytter verdien til talentfulle medarbeidere. Mellahi & Collings (2010) påpeker "tilgjengeligheten av talent i seg selv er av begrenset strategisk verdi hvis det ikke er identifisert". Derfor er talentidentifikasjonsbeslutninger grunnlaget for etterfølgende utviklings- og beholdningspraksis (Mellahi & Collings, 2010).

#### **2.2.1.2 Arbeidsgivermerkevarebygging – Employer branding**

For å tiltrekke eksterne talenter og være en attraktiv arbeidsgiver er det avgjørende å fokusere på employer branding (EB) og medarbeiderløftet, også kjent som Employee Value Proposition (EVP). EB refererer til arbeidsgiverens prosess med å skape og fremme et positivt omdømme som en attraktiv arbeidsplass. Dette inkluderer å tydeliggjøre organisasjonens verdier, kultur og karrieremuligheter for å tiltrekke seg talentfulle ansatte. EB påvirker



organisasjonens evne til å tiltrekke seg og beholde dyktige ansatte (Harvard Business Review, 2015; HR Norge, 2014; snl.no, 2020).

Det å tiltrekke talenter kan være utfordrende, da det ikke bare handler om å nå ut til jobbsøkere som aktivt søker etter stillinger. Det finnes også et betydelig antall kvalifiserte kandidater som er passive i jakten etter ny jobb. Selv etter å ha identifisert en kvalifisert passiv kandidat, må man fortsatt overtale dem til å vurdere en ny jobb og deretter motivere dem til å søke på en stilling i egen organisasjon, blant alle tilgjengelige stillinger og konkurrerende organisasjoner (Bickham, 2015).

Som arbeidsgiver er det viktig å kunne kommunisere virksomhetens EVP til potensielle ansatte. EVP representerer en samling av fordeler og verdier som gjør virksomheten til en attraktiv arbeidsplass. Dette kan inkludere faktorer som arbeidsmiljø, karrieremuligheter, lønn og andre goder, fleksibilitet, balanse mellom arbeid og privatliv, samt utviklingsmuligheter. Når man arbeider med EVP, er det essensielt at budskapet oppleves autentisk og at de ansatte kan kjenne seg igjen i det som blir kommunisert (SHRM; HBR, 2022; Hays, 2022).

En effektiv EB-strategi og tydelig EVP kan gi flere fordeler for en organisasjon. Det kan bidra til å tiltrekke seg talentfulle ansatte som passer godt inn i virksomheten, som også deler selskapets verdier og visjon. Potensielle kandidater vil være mer tilbøyelige til å søke på stillinger og vurdere et jobbtillbud dersom de identifiserer seg med organisasjonens EVP. Ved å tiltrekke seg riktig talent kan organisasjoner bygge en sterk og kompetent arbeidsstyrke som kan bidra til innovasjon, vekst og konkurransekraft (Harvard Business Review, 2015).

Videre kan en vellykket EB-strategi og EVP bidra til å øke ansattes engasjement og motivasjon. Når ansatte opplever at deres behov og verdier blir ivaretatt, og de har tilgang til attraktive goder og utviklingsmuligheter, vil de være mer tilfredse og motiverte i jobben. Dette kan føre til høyere produktivitet, lavere turnover og økt lojalitet blant ansatte (HR Norge, 2014).

For at EB og EVP skal gi verdi, er det viktig å ha en god forståelse av organisasjonens kultur, verdier og målgruppe. En analyse av interne og eksterne faktorer kan hjelpe arbeidsgiveren med å identifisere hva som gjør virksomheten unik og attraktiv som arbeidsplass. Videre må budskapet være tydelig, konsistent og tilpasset målgruppens preferanser og behov.

Kommunikasjonskanaler som sosiale medier, bedriftens nettside, rekrutteringsmateriell og interne kommunikasjonsverktøy kan benyttes for å nå ut til potensielle og nåværende ansatte (Hays, 2022).

Det er viktig å merke seg at EB og EVP ikke bare er relevant for å tiltrekke seg eksterne talenter, men også for å beholde og motivere eksisterende ansatte. Ved å opprettholde et sterkt EB og tilby en attraktiv EVP, kan organisasjonen opprettholde en positiv arbeidskultur og et stimulerende arbeidsmiljø som fremmer ansattes trivsel og utvikling (Harvard Business Review, 2015).

Samlet sett kan en strategisk og autentisk tilnærming til EB og tydelig kommunikasjon av EVP bidra til å styrke organisasjonens evne til å tiltrekke seg og beholde talentfulle ansatte. Dette kan bidra til en konkurransedyktig fordel og positivt påvirke organisasjonens ytelse og suksess på lang sikt (HR Norge, 2014; Hays, 2022).

### **2.2.1.3 Rekruttering**

Rekruttering er en avgjørende prosess for å fylle ledige stillinger, ved å finne og velge ut de best kvalifiserte kandidatene. Målet er å sikre at organisasjonen har tilstrekkelig kompetanse tilgjengelig til rett tid. Rekruttering utgjør en av de største utfordringene for bedrifter og krever betydelige ressurser. En nyansettelse representerer vanligvis en betydelig investering for bedriften, både økonomisk og tidsmessig (Iversen, 2015).

For ledere er ansettelsen av nye medarbeidere en av de mest sentrale oppgavene. Gode medarbeidere utgjør en verdifull ressurs for virksomheten, og suksess avhenger i stor grad av å gjøre gode ansettelser. Feilansettelser derimot, kan føre til frustrasjon, ineffektivitet og kostnader for bedriften.

Nordhaug (2002) påpeker at det ikke bare er tilstrekkelig å satse på den mest kvalifiserte søkeren. Det er også viktig at søkeren passer inn i bedriftens kultur og det sosiale miljøet. En nyansatt vil påvirke bedriftskulturen, og derfor er det avgjørende å vurdere hvordan vedkommende vil samarbeide med eksisterende ansatte og tilpasse seg arbeidsmiljøet.

Som et resultat blir rekrutteringsprosessen en balansegang mellom å finne kandidater med riktig kompetanse og erfaring, samtidig som kandidaten matcher med bedriftens verdier, kultur og sosiale dynamikk. En grundig og nøye gjennomført rekrutteringsprosess kan bidra til å sikre at riktig person blir ansatt og bidrar til en positiv utvikling av organisasjonen (Nordhaug, 2002).

Rekruttering har en betydelig innvirkning på forretningsresultatet, spesielt innenfor talentledelsesfunksjoner. I næringslivet har rekruttering en større påvirkning enn andre talentrelaterte funksjoner, dette inkluderer ansattbevaring, engasjement, prestasjonsstyring og ledelsesutvikling. Uansett om man kaller det rekruttering, ansettelse eller talentanskaffelse, har det en stor innvirkning fordi talentfulle medarbeidere ofte trenger lite opplæring, prestasjonsstyring eller ekstern motivasjon for å levere gode resultater (Bickham, 2015).

### **2.2.2 Utvikle**

Talentutvikling spiller en viktig rolle som mekanisme for å forfølge strategiske mål. I ulike publikasjoner blir talentutvikling ofte inkludert som en integrert del av et bredere talentforvaltningssystem. Dette gjelder for organisasjoner uavhengig av bransje, beliggenhet eller størrelse. Det oppfordres til å etablere retningslinjer og prosesser som sikter på å velge, rekruttere, vurdere, identifisere, engasjere, motivere og beholde verdifulle talenter gjennom systematiske, integrerte og proaktive tiltak (Cascio, Boudreau & Fink, 2019).

Talentutvikling fokuserer på å bygge organisatoriske evner ved å strategisk allokere ressurser som tid, oppmerksomhet og økonomi for å styrke ansattes kapasitet over tid. Gjennom investeringer i talentutvikling ønsker organisasjoner å utnytte sine menneskelige talenter til resultatoppnåelse, sikre og opprettholde konkurransefortrinnet, samt å oppnå et sterkt omdømme som arbeidsgiver. Samtidig er talentutvikling en måte å utvikle individuelle kompetanser på. Det er viktig at investeringene i talentutvikling er knyttet til den overordnede strategien. Dette innebærer å nøye vurdere hvilke ferdigheter og evner som kreves for å gjennomføre strategien, og deretter implementere tiltak som sikrer tilgang til disse. Dette kan omfatte aktiviteter som valg og utvikling av talenter, opplæring og utviklingsaktiviteter, suksjonsplanlegging, samt grundig vurdering av kritiske roller og potensielle talenter (Bickham, 2015).

Talentforvaltningspraktikere spiller en viktig rolle i å drive talentutvikling. Deres oppgave er å sikre at organisasjonens strategiske behov er i tråd med talentutviklingsaktivitetene, slik at riktig kompetanse og kapasitet er tilgjengelig for å oppnå organisatoriske mål. Ved å fokusere på talentutvikling som en del av talentforvaltningssystemet, kan organisasjoner optimalisere sin evne til å implementere strategiske mål og oppnå suksess (Cascio, Boudreau & Fink, 2019).

Day og O'Connor (2017) anerkjenner at talentutvikling i organisasjoner krever en forståelse av den konteksten det skjer i. Både Day og O'Connor (2017) og Wiblen og McDonnell (2020) understreker at både betydningen av talent og praksisen med talentforvaltning er kontekstuelle. Derfor vil prosessene for talentutvikling sannsynligvis variere mellom organisasjoner. Utviklingsplaner for talentobjekter er også kontekstuelle, der HR og/eller linjeledere har ansvaret for å tilpasse ressursallokeringen for å møte behovene til bestemte individer (Barlow, 2006; Day & O'Connor, 2017). En tilnærming som tar sikte på tilpasning fremfor konsekvenser i utviklingen av talenter, kan være av større verdi for organisasjonen. Dette fordi ulike typer strategiske atferder og ferdigheter vil variere (Jensen, Poulfelt & Kraus, 2010; Porter, 1979). Uavhengig av om det benyttes konsekvente eller skreddersydde tilnærminger til talentutvikling, er det liten tvil om at det representerer en praksis som bygger på gjensidighet. Både organisasjoner og enkeltpersoner spiller en aktiv rolle i å utnytte og omforme tildelte ressurser på en måte som er i tråd med organisasjonens strategiske behov. Mens organisasjoner legger til rette for talentutvikling, må enkeltpersoner ta ansvar for egne utviklingsaktiviteter (Barlow, 2006; Baum, 2008; D'Annunzio-Green, 2008). Det hevdes også at ansvaret for talentutvikling i økende grad ligger hos den enkelte (McDonnell & Wiblen, 2020).

Med utgangspunkt i Gerstner og Day (1994) minner Schmidt m.fl. (2013, s. 480) om forholdet mellom utvikling og oppfatninger: "For å operere effektivt som leder må en person først bli oppfattet som en leder av menneskene han/hun leder" (Gerstner & Day, 1994). Hvis ledelseskompansene som utvikles gjennom praksis og programmer for lederutvikling i flernasjonale selskaper ikke oppfattes som ledelseskompanser av ansatte i vertsnasjonen, kan det oppstå problematiske situasjoner (Gerstner & Day, 1994). Derfor må organisasjoner utvikle internt talent gjennom programmer som anerkjenner både nasjonale og organisatoriske kulturer (McDonnell & Wiblen, 2020).

### 2.2.3 Beholde

Talentbevaring refererer til strategier og tiltak som organisasjoner implementerer for å beholde talentene de allerede har rekruttert. Dette innebærer å skape et miljø og implementere praksiser som oppmuntrer talentfulle ansatte til å bli i organisasjonen og fortsette å bidra med sine ferdigheter og sin ekspertise. Å beholde topptalent er avgjørende for organisasjoner, da det bidrar til å opprettholde kontinuitet, produktivitet og konkurransefordel (shrm.org, 2023).

Det er ulike faktorer og tilnæringer involvert i talentbevaring. Dette inkluderer å tilby konkurransedyktige kompensasjons- og frynsegoder, gi muligheter for vekst og utvikling, fremme en positiv arbeidskultur og engasjement blant ansatte, anerkjenne og belønne høy ytelse, tilby tiltak for balanse mellom arbeid og liv, og gi karrieremuligheter innen organisasjonen (shrm.org, 2023).

Effektive strategier for talentbevaring er avgjørende for å redusere turnover, minimere kostnader knyttet til rekruttering og opplæring, og opprettholde en talentfull arbeidsstyrke. Ved å investere i utvikling og tilfredshet blant de ansatte kan organisasjoner bygge lojalitet, forpliktelse og langvarige relasjoner med sin talentfulle arbeidsstyrke (Cascio, 2018).

I en kvantitativ studie fra 2013 belyses betydningen av å beholde talentfulle medarbeidere for å sikre organisasjonens suksess. Studien diskuterer hvordan talentbevaring kan bidra til å opprettholde kontinuitet, øke produktivitet og forbedre organisatorisk effektivitet (Hanif & Yunfei, 2013).

## 2.3 Oppsummering

Denne delen av oppgaven tar for seg talentledelse og hvordan området har vokst i betydning de siste tiårene. Begrepet talentledelse ble introdusert etter publiseringen av McKinsey-rapporten i 1997, som pekte på den økende konkurransen mellom organisasjoner for å tiltrekke seg og beholde talentfulle ansatte. Rapporten understreket viktigheten av å implementere effektive talentledelsesstrategier og HR-praksiser for å møte utfordringene knyttet til talentknapphet. En annen viktig rapport fra McKinsey fokuserer på utfordringene organisasjoner står overfor når det gjelder å tiltrekke seg og beholde talentfulle ansatte i en tid med store endringer på arbeidsmarkedet.

Definisjonen av talentledelse har vært mangelfull og kontroversiell, men en mer konsistent definisjon er at talentledelse er en prosess der organisasjoner identifiserer og imøtekommer behovet for talent i strategiske stillinger. Talentledelse involverer hovedelementene: tiltrekke, utvikle og beholde talenter. Talentledelse er et avgjørende område for organisasjoner dersom de skal klare å opprettholde konkurranseevnen sin. Gjennom riktige strategier og tiltak kan organisasjoner tiltrekke, utvikle og beholde talentfulle ansatte som bidrar til organisasjonens suksess.

## **2.4 Kunstig intelligens**

### **2.4.1 Definisjon av kunstig intelligens**

KI er et bredt felt som omfatter en rekke teknikker for å utvikle systemer som kan utføre oppgaver som tradisjonelt krever menneskelig intelligens. KI refererer til systemer som kan imitere menneskelig intelligens i utførelsen av spesifikke oppgaver, for eksempel visuell innsikt, talegjenkjenning, anbefaling, kategorisering og beslutningstaking (Huang og Rust, 2018). KI er et sammensatt fagfelt som inkluderer områder som datateknikk, logikk, matematikk, psykologi og nevrovitenskap (snl.no, 2023).

KI mangler en klar definisjon, og forskjellige kilder gir ulike definisjoner. Ifølge Per Kristian Bjørkeng (2018, 17) forfatter av boken "Kunstig Intelligens", er KI "evnen til å nå komplekse mål", mens Datatilsynets rapport (2018) definerer KI som "datasystemer som kan lære av egne erfaringer og løse komplekse problemstillinger i ulike situasjoner". Generelt kan man si at KI er bruken av digital teknologi til å lage systemer som autonomt kan utføre oppgaver som vanligvis krever menneskelig intelligens (Office for AI, 2019).

KI som fagdisiplin inkluderer ulike tilnærminger og teknikker, inkludert maskinlæring (som dyplæring og forsterkende læring), maskinresonnering (som planlegging, søk og optimering) og enkelte metoder innen robotikk (som kontroll, sensorer og integrasjon med andre teknologier i cyber-fysiske systemer). Et system basert på KI kan enten tolke data fra sensorer, kameraer, mikrofoner eller trykkmålere, eller det kan få data fra andre informasjonskilder. Systemet analyserer dataene, tar beslutninger og utfører handlinger. I noen systemer finnes en tilbakemeldingssløyfe som gjør at den kunstige intelligensen lærer av

egne erfaringer eller direkte tilbakemeldinger fra brukere eller operatører (regjeringen.no 2023).

Konseptuelt beskrives KI (og maskinlæring) ofte som å gjøre prediksjoner (Agrawal et al., 2018) eller klassifisering (Birhane, 2021; Crawford, 2021; Whittaker, 2021). KI identifiserer først et klassifiseringsskjema og forutsier deretter hvilke kategorier innenfor skjemaet nye tilfeller tilhører. Det krever mye innsats og data for å trene KI til å gjøre den første prediksjonen, men etter at den er trent, bør kostnaden for påfølgende prediksjoner være veldig lav (Agrawal et al., 2018).

## **2.5 Bruk av KI i Talentledelse**

I denne delen av oppgaven vil vi utforske de ulike mulighetene for anvendelse av KI innen talentledelse. Vi vil også undersøke de utfordringene som organisasjoner bør være oppmerksomme på når de implementerer KI-verktøy i talentledelsesprosesser. Gjennom en grundig analyse av relevant litteratur og forskning på området vil vi belyse potensielle muligheter og utfordringer knyttet til KI-basert talentledelse.

### **2.5.1 Anvendelsesmuligheter av KI i talentledelse**

Den strategiske betydningen av talentledelse har lenge vært anerkjent av organisasjoner som ønsker å oppnå konkurransefortrinn og bærekraftig suksess (Barney & Wright, 1998; Collins & Clark, 2003). Likevel har organisasjoner i økende grad møtt på utfordringer med å beholde og engasjere sine mest verdifulle talenter i dagens dynamiske og konkurranseutsatte arbeidsmarked (Lambert, 2020). Dette problemet forsterkes av bekymringsfulle statistikker som viser et omfattende tall av frivillige oppsigelser og et betydelig antall ledige stillinger (Lambert, 2020).

Ifølge U.S. Bureau of Labor Statistics (2022) valgte 4,2 millioner mennesker frivillig å forlate jobben sin i løpet av august 2022, samtidig som det var hele 10,1 millioner ubesatte stillinger som ventet på å bli besatt. Disse tallene viser en tydelig mismatch mellom tilbud og etterspørsel på arbeidsmarkedet, og indikerer at det er utfordrende for organisasjoner å beholde sin talentmasse.

Tradisjonelle tilnærminger for å tiltrekke og beholde talentfulle ansatte synes ikke å være tilstrekkelige i møte med disse utfordringene. I tillegg til den store resignasjonen, har nyere trender som "quiet quitting" bidratt til økte vanskeligheter for organisasjoner (Hill, 2021). Å finne effektive løsninger for å tiltrekke, utvikle og beholde talent har derfor blitt en prioritet for organisasjoner som ønsker å opprettholde sin konkurransekraft i dagens arbeidsmarked.

Grunnet denne situasjonen har KI har begynt å vise seg som en potensiell løsning. En økende bølge av KI-verktøy innenfor talentledelse har tiltrukket seg oppmerksomhet fra både veletablerte selskaper og startups (Bailie & Butler, 2018). Disse verktøyene har potensiale til å transformere tradisjonelle tilnærminger til talentledelse ved å bidra til raskere identifisering av høykvalifiserte jobbkandidater, en mer effektiv utvikling av ansatte og økt medarbeiderengasjement (hbr.org, 2022). Ved å utnytte KI-teknologiens evne til å analysere store mengder data og generere innsikter, kan organisasjoner styrke sin evne til å identifisere, utvikle og beholde talentfulle ansatte. Guenole & Feinzig (2019) skriver i en rapport om IBM sin KI-reise innenfor flere av talentledelsesområdene. IBM rapportere at de i løpet av ett år, som følge av implementering av KI innenfor HR-området sparte over 100 millioner dollar (Guenole & Feinzig, 2019).

Til tross for de mulige fordelene ved bruk av KI innen talentledelse, er det risikoer som må tas med i vurderingen. Eksempelvis kan KI-baserte systemer oppføre seg diskriminerende og skjevt (Chamorro-Premuzic et al. 2019). Det er avgjørende å ta hensyn til både fordelene og ulempene ved å bruke slike systemer når man utvikler og vurderer KI-baserte løsninger for talentledelse. Spesielt bør beslutningstakere sikre at KI-systemer fungerer på en måte som minimerer risikoen for å opprettholde skjevhet og diskriminerende praksis. Sammenlignet med andre HR-prosedyrer er talentledelse en prosess der påvirkningen av KI kan sees som en drivkraft for betydelige forbedringer når det gjelder praksis. Imidlertid, dersom KI skal brukes i denne prosessen, må man effektivt utarbeide en konseptuell løsningsmodell som oppfyller de viktigste kravene (Chamorro-Premuzic et al. 2019).

### **2.5.1.1 Tiltrekke**

Bruken av KI innen ulike praksiser for å tiltrekke seg talenter, har økt de siste årene. Det er avgjørende for organisasjoner å identifisere mønstre i dataene sine som kan hjelpe dem med å ta informerte beslutninger om å hvordan de kan tiltrekke seg talenter. KI-apper brukes til å



automatisere rutineoppgaver innen rekruttering, for eksempel stillingsannonsering og CV-screening (Mathew et al., 2021a).

Rekrutteringsprosessen er en kritisk del av talentledelse, hvor målet er å identifisere og ansette høyt kvalifiserte kandidater til organisasjonen. De siste årene har teknologiske fremskritt hatt en betydelig innvirkning på rekrutteringsfunksjonen, og har bidratt til å forbedre prosessen på flere måter. Sosiale medier og internettplattformer som LinkedIn, Facebook og Twitter brukes av mange selskaper i rekruttering. Nettsteder og apper som Naukri, Glassdoor og Indeed er en plattformer der selskaper og jobbsøkere kan kommunisere med hverandre (Horton & Tambe, 2015). Chatbots spiller en stadig større rolle i screening av potensielle kandidater og gjennomføring av de første intervjuene. Robotiske systemer som Vera og Sophia bruker talegjenkjenning og naturlig språkbehandling for å automatisere rekrutteringsprosedyrer (Mathew et al., 2021a). Studier viser at kandidater i økende grad søker jobber online via teknologiske plattformer som sosiale medier, bedriftsnettsteder, mobile applikasjoner og chatbot-talentassistenter (van Esch et al., 2021). Automatiserte utvelgelses- og vurderingssystemer basert på KI gir mer nøyaktige og objektive resultater (Mathew et al., 2021b). For å tiltrekke seg kvalifiserte kandidater er det nyttig å bygge en sterk arbeidsgivermerkevare ved å ha en omfattende tilstedeværelse på sosiale medier, interaktive karrieresider og fremheve eksisterende ansattes attester og selskapets prestasjoner (Simpson & Jenkins, 2015).

KI kan være til hjelp ved å lage mer nøyaktige stillingsannonser som rettes mot mulige kandidater, effektivt evaluere søkere for å identifisere aktuelle kandidater og tilby prosesser som forsøker å sjekke menneskelig bias. For eksempel bruker plattformen Pymetrics KI kandidatvurderingsverktøy som faktisk måler ferdigheter og reduserer bias i evalueringen. Plattformen omdirigerer også "sølvmedaljist" kandidater til andre passende jobbmuligheter og sparer tid ved å automatisk engasjere lovende søkere på nytt (eightfold.ai, 2023).

Forskning har vist at KI kan bidra til bedre planlegging ved å forutsi fremtidige ansattes behov og ta effektive rekrutteringsbeslutninger (Karatop et al., 2015). KI-aktivert rekruttering og utvelgelse spiller en avgjørende rolle i å tiltrekke og velge de mest talentfulle arbeidsgruppene til organisasjonene. Disse avanserte teknologiene kan få tilgang til data og ta beslutninger i et raskt tempo og kan håndtere store mengder informasjon langt utover menneskelig kapasitet (Torres & Mejia, 2017). Som et resultat kan KI-algoritmer forbedre

identifiseringen av jobbkandidater, det vil si hvem som er mest interessert og egnet for jobben, og gi bedre kommunikasjon av jobbmuligheten (van Esch et al., 2021). KI bidrar også til å gjøre intervjuprosessen mer effektiv ved å endre intervjuprosessen fra ansikt til ansikt til internettbaserte intervjuer, for eksempel asynkrone videointervjuer (AVI) (Torres & Mejia, 2017).

I tillegg har Pessach og kolleger (2020) i sin forskning funnet ut at bruken av et hybrid beslutningsstøtteverktøy hjalp HR-profesjonelle i rekrutterings- og plasseringsprosesser. Dette resulterte i en økning i effektiviteten til rekrutterer og en maksimering av organisatorisk avkastning på investeringen. KI-algoritmer muliggjorde en identifisering av passende kandidater for ledige stillinger og eliminerte kognitive skjevheter av rase, kjønn og seksuell legning som kan forstyrre menneskelig dømmekraft i rekrutteringsaktiviteter (Abdeldayem & Aldulaimi, 2020).

#### **2.5.1.2 Utvikle**

Å tilby arbeidstakere kontinuerlige muligheter for læring og utvikling er en viktig del av talentledelse. Organisasjoner benytter seg av KI-teknologi som maskinlæring og e-lærings programvare for å tilby opplæring til ansatte når og hvor som helst (Paul, 2014). Gamification brukes også i opplæringen for å gi objektive evalueringer. KI-drevet programvare overvåker kontinuerlig ansattes prestasjoner og gir tilbakemelding for å forbedre forståelsen av nåværende ferdighetsnivåer og karrieremuligheter internt i selskapet (Simpson & Jenkins, 2015). Samarbeidsverktøy som filutveksling, prosjektstyringssystemer og wikier bidrar til samarbeid og oppdatering av ansatte om prosjektfremdrift (Gaonkar et al., 2022).

KI og relaterte automatiseringsteknologier kan hjelpe arbeidsgivere med å håndtere store mengder ansattdata, gi rask og effektiv opplæring til ansatte, og støtte ledere i å ta bedre beslutninger for teamene sine. Teknologi som støtte i HRM-funksjonen har positive effekter for ansatte, inkludert økt engasjement, arbeidstilfredshet, lojalitet og ytelse. Organisasjoners produktivitet, effektivitet, kostnadseffektivitet, kundetilfredshet og tjenestekvalitet kan dermed forbedres. Det er viktig å følge moralske, juridiske og etiske retningslinjer for bruk av disse teknologiene for å unngå negative påvirkninger på arbeidsmiljøet og ansatte (Mathew et al., 2021a).

En sentral utfordring med å utvikle ansatte er å motivere og sørge for at de har tilgang til passende muligheter (eightfold.ai, 2023). Ofte har ansatte lite informasjon om muligheter, og organisasjoner sliter med å utvikle tilstrekkelig høykvalitetsinnhold for å møte ansattes lærings- og utviklingsbehov. KI kan gi sanntidsløsninger for å håndtere disse utfordringene. For eksempel gir EdApp, et KI-basert læringssystem, personlige læringsanbefalinger basert på ytelses- og engasjementsanalyse til ansatte. Dette systemet lar også talentledere opprette mikrolæringsinnhold på noen få minutter, spore læringsprosessen og revidere innhold basert på analytiske innsikter (eightfold.ai, 2023).

Litteraturen understreker at KI støtter opplæring og utvikling av ansatte mer effektivt. En viktig faktor er at KI-systemer kan lagre elektroniske CV for hver ansatt, som gir organisasjonen en oversikt over ferdigheter og kompetanse. Dette kan bidra til å identifisere mangler i ferdigheter eller utvikle passende opplæringsprogrammer. Videre kan dette hjelpe organisasjoner med å finne passende kandidater internt. KI-systemer kan også hjelpe ansatte med å administrere sine karrierer. Hvis ansatte mangler noen ferdigheter, kan disse systemene identifisere deres opplæringsbehov og hjelpe dem med å fullføre nødvendige kurs. Online eller virtuell opplæring gir fordeler for både organisasjonen og ansatte. KI hjelper HR-ledere med å evaluere treningseffektiviteten og ta beslutninger om ansattes kompetanse, inkludert emosjonelle og intellektuelle evner og erfaring, for å tildele den mest passende medarbeideren til de rette stillingene (Karatop et al., 2015; Sitzmann & Weinhardt, 2019).

### **2.5.1.3 Beholde**

Talentbevaring er en utfordring for bedriftsledere, spesielt i et marked preget av "The Great Resignation" og nye trender som "quiet quitting". Tradisjonelle metoder for å tiltrekke seg og beholde talenter har ikke alltid fungert i dette konkurransutsatte markedet (Kim-Schmid & Raveendhran, 2022). Ledere må ta hensyn til ansattes forventninger og frykt, spesielt blant Generasjon Z som foretrekker fjernarbeid. For å beholde talentfulle ansatte, benytter ledere teknikker som utfordrende arbeidsoppgaver, konkurransedyktige lønnsstrukturer, opplæring for fremtidige ferdigheter, rettidig tilbakemelding, utmerkelse og anerkjennelse. Teknologi, inkludert KI- og talentledelses-baserte skyapplikasjoner, hjelper med å forbedre disse prosessene ved å gi ledere prediktive analyser som fungerer som tidlige varslingsystemer for å forutsi ansattes avgang (PwC, 2022).

KI-aktiverte verktøy og teknikker for ytelsesstyring gir organisasjoner og ansatte flere muligheter. Slike verktøy kan bidra til en rettferdig evaluering av ansatte ved å bruke beslutningsmodeller med flere attributter. Dette kan hjelpe ledere med å identifisere ansatte som trenger ytterligere forbedringer i spesifikke faktorer, samt omfanget av forbedringer som kreves (Manoharan et al., 2011). Digitale ytelsesverktøy hjelper også ledere med å vurdere ansattes ytelse og anbefale nødvendige forbedringer (Azadeh et al., 2018; Manoharan et al., 2011).

Verktøyene kan også brukes til å identifisere trender i arbeidsmiljøet og ansattes ytelsesnivå. For eksempel kan HR-ledere bruke disse verktøyene til å identifisere ansatte som er i fare for å forlate organisasjonen og utvikle strategier for å beholde dem (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Dette gir organisasjoner muligheten til å ta proaktive tiltak for å opprettholde et sunt og produktivt arbeidsmiljø.

Engasjementet til ansatte er avgjørende for å sikre at de man har ansatt og utviklet blir værende. Engasjementet viser ansattes forpliktelse og tilknytning til organisasjonen. Imidlertid viser en nylig Gallup-undersøkelse at bare 32% av arbeidsstyrken i USA og 21% av den globale arbeidsstyrken føler på engasjement på jobben. Det er vanskelig for arbeidsgivere å øke ansattes engasjement fordi nøyaktige målinger er vanskelige å gjennomføre. Man sliter også med å hindre at ansatte blir utbrent og fremme velvære. KI-verktøy kan hjelpe med å fange opp ansattes engasjement mer nøyaktig i sanntid og skape løsninger som fokuserer på ansattes velvære. Et eksempel er Microsoft Viva + Glint, en plattform for ansattopplevelser som kombinerer analyse av følelser med faktiske samarbeidsdata for å måle ansattes engasjement og velvære (eightfold.ai, 2023).

### **2.5.2 utfordringer ved bruk av KI i talentledelse**

Selv om det i følge Benbya og kollegers (2020) sin studie kommer frem at bruken av KI i næringslivet fremdeles er begrenset, er det tydelig at en fremtid drevet av KI nærmer seg raskt. Og i den sammenheng er det økende bekymring angående bruken av KI innenfor talentledelse, og frykt for at det vil føre til en dystopisk arbeidsfremtid, hvor KI-ledere vil diktere arbeidskvaliteten (Dzieza, 2020).

Disse bekymringene reflekterer en bredere kritikk av teknologiindustrien, som hevder at KI-utviklere fokuserer for mye på tekniske og kommersielle prioriteringer og forsømmer den etiske og samfunnsmessige påvirkningen av deres arbeid (Birhane, 2021; Crawford, 2021; Whittaker, 2021). Selv om KI kan hjelpe ledere med å håndtere talentproblemer raskere og mer effektivt, medfører implementering av KI en rekke utfordringer som krever betydelig oppmerksomhet (hbr.org, 2022).

Å ignorere uønskede aspekter kan føre til utilsiktede konsekvenser, for eksempel høyere turnover, redusert arbeidstilfredshet, tap av kundetilfredshet, høye kostnader og negative effekter for organisasjonens samlede forretningsytelse og goodwill (Li et al., 2019). Forskere påpeker også at begrensninger oppstår når man tilpasser KI i HR på grunn av HR-fenomeners komplekse natur. Det kan være begrensninger på grunn av små datasett, spørsmål om ansvarlighet knyttet til rettferdighet og andre etiske og juridiske spørsmål, samt mulige negative reaksjoner fra ansatte på beslutninger som er tatt ved hjelp av datadrevne algoritmer (Tambe et al., 2019). For å opprettholde en positiv bruk av KI innen talentledelse, er det avgjørende å følge moralske, juridiske og etiske retningslinjer. Dette sikrer at teknologiene brukes på en måte som er gunstig for både arbeidsmiljøet og de ansatte (Mathew et al., 2021b).

### **2.5.2.1 Implementeringsutfordringer**

Mange studier påpeker behovet for å implementere KI og andre automatiseringsintelligens-teknologier i HR for å oppnå optimaliserte fordeler. Imidlertid utgjør implementeringsproblemer fortsatt en flaskehals i KI-forskningen. En av hovedutfordringene er manglende transparens av beslutninger tatt av KI-baserte systemer, noe som gjør det vanskelig for ansatte å forstå beslutningsprosessen (Connelly et al., 2020).

Det finnes også et argument for hvordan ansatte som jobber eksternt fra organisasjoner og kunder, for eksempel fjernarbeidere og feltarbeidere, kan bli overvåket ved hjelp av KI-baserte teknologier (Connelly et al., 2020). Den økende bruken av fjernarbeid og distribuerte arbeidsmodeller har skapt behovet for å finne måter å overvåke og evaluere ansattes ytelse og produktivitet, selv når de ikke er fysisk til stede på arbeidsplassen (Connelly et al., 2020). Forskere hevder videre at manglende forståelse eller aksept for beslutninger tatt av KI-baserte systemer kan føre til motstridende atferd hos ansatte i organisasjoner (Tambe et al., 2019). Til

tross for dette er det begrenset forskning på hvordan negative konsekvenser av teknologitilpasningene i HRM-funksjoner kan reduseres (Tambe et al., 2019).

Brougham og Haar (2020) avdekket i sin studie at trusselen om teknologisk forstyrrelser har en tendens til å føre til økt usikkerhet knyttet til arbeidet blant ansatte, noe som igjen kan resultere i økte intensjoner om å forlate organisasjonen. Videre hevder forfatterne at ansatte føler mindre grad av teknologisk forstyrrelse når alternativene for jobbmobilitet er begrenset. Studien argumenterer også for at selv om ansatte forlater organisasjonen, kan turnover føre til negative konsekvenser, inkludert lav arbeidstilfredshet blant de gjenværende ansatte. Som en konsekvens av dette, er det mange studier som indikerer at teknologiske fremskritt i organisasjoner kan føre til økt frykt blant ansatte for deres oppgaver og jobber, som kan bli negativt påvirket av de avanserte teknologiene. I tillegg utgjør ansattes negative holdninger til teknologisk utvikling en betydelig barriere for å lykkes med implementering og bruk av avanserte teknologier på arbeidsplassen (Brougham & Haar, 2020).

I lys av dette argumenterer forskerne for at det er nødvendig å undersøke hvordan man kan redusere frykten blant ansatte knyttet til implementering av nye teknologier, og ved bruk av KI i HR-funksjoner. Brougham og Haar (2020) presenterer en mulig løsning, som er å tilby adekvat og meningsfull opplæring som kan bidra til å redusere ansattes negative følelser overfor nye teknologiske tilpasninger. Tambe et al. (2019) hevder også at praktikere innen organisasjonsendring må ta hensyn til endringsperspektiver som kreves for å gjennomføre teknologisk innovasjon i organisasjoner. Opplæring kan også hjelpe ansatte i organisasjoner med å lære rutiner, memorere relevant informasjon og forstå hvordan man bruker KI-systemer (Wirtz, 2019). Å skape en ny kultur og redesign av organisasjonen kan også bidra til å overvinne de teknologiske hindringene på arbeidsplassen. Videre argumenterer forskere for at en passende organisasjonskultur er nødvendig for vellykket langsiktig implementering av automatiseringsteknologier (Bititci et al., 2016).

### **2.5.2.2 Håndtering av skjevhet og diskriminering**

En kompliserende faktor av KI er "grensetilfeller" og nye scenarier med egenskaper som KI-modellen ikke har møtt på før, og ikke klarer å klassifisere. I flere talentledelsespraksiser forekommer det "adverse impact". Adverse impact er et teknisk begrep som refererer til forskjeller mellom flertalls- og minoritetsgrupper når det gjelder sysselsettingsrelaterte

muligheter. Som eksempelvis ansettelse, forfremmelse og oppsigelse, som blir fordelt som et resultat av bruk av et KI-system (Hutchinson & Mitchell, 2019).

Forskjellene i mulighetene som fordeles mellom gruppene kan skyldes reelle forskjeller mellom gruppene, eller at KI-modeller måler eller predikerer ulikt for ulike grupper. Inntil nylig har ikke datavitenskapssamfunnet hatt en metode for å skille mellom disse to muligheter, selv om nyere arbeid har startet å knytte sammen samfunnsvitenskap og datavitenskap på dette området (Hutchinson & Mitchell, 2019). For eksempel kan en kandidat med en talefeil i et automatisert videointervju, få avslag. Da er det underliggende problemet kvaliteten på opplæringsdataene. Med andre ord, det finnes ikke et representativt datasett som er tilstrekkelig godt merket for at KI skal fungere for talefeil (Lebovitz et al., 2021).

Det overordnede poenget er at skjevheter i KI ikke er uunngåelige. Det finnes en rekke verktøy og metoder som kan brukes til å utvikle KI-modeller med minimal bias, og eksisterende prinsipper innen industriell psykologi kan bidra til å håndtere adverse impact. Utfordringen ligger i å sikre at disse metodene blir bredt implementert og anvendt i fagområdet. For å oppnå dette, er det nødvendig å øke bevisstheten og kunnskapen om disse metodene og fremme deres bruk i praksis (Buckingham, 2015; Bollen, 1989; Kline, 2015; Bort, 2019; Holzinger et al., 2019; Sundararajan & Najmi, 2020).

### **2.5.2.3 Data og misforståelser – shit in – shit out**

Misforståelser om bruken av KI innen talentledelse kan oppstå på grunn av bekymringer om kvaliteten på dataene som brukes (Buckingham, 2015). HR-data, som er basert på subjektive meninger og vurderinger, kan være utsatt for skjevheter og bias mot minoritetsgrupper. Dette skyldes ofte menneskelige forutinntattheter og ubevisste holdninger som kan påvirke beslutninger knyttet til ansettelse, evaluering og karriereutvikling (Bollen, 1989; Kline, 2015).

Imidlertid er det viktig å påpeke at denne innvendingen ikke er fullstendig riktig, da avanserte modeller for latente variabler kan bidra til å adressere disse problemene. Latente variabler er skjulte faktorer eller egenskaper som ikke direkte kan observeres, men som kan påvirke og forklare observerbar og målbar atferd. Ved hjelp av avanserte metoder som latent variabelmodellering, kan man måle og predikere disse skjulte variablene basert på

observerbare data, for eksempel spørresvar eller andre målbare indikatorer (Bollen, 1989; Kline, 2015).

En utfordring som nevnes er at modeller basert på treningsdata ofte er skjeve, til fordel for hvite menn. Som for eksempel tilfellet med Amazons tidligere ansettelses-ML-system (Bort, 2019). Knowit.no (2023) forteller at man må begynne å tenke på data som en viktig ressurs i bedriften, og at det er viktig å ha et godt, gjennomtenkt datagrunnlag. Kvaliteten på resultatet blir ikke bedre enn kvaliteten til grunnlaget. «Shit in - shit out, som vi sier på fagspråket», noe som ble synliggjort i Amazons sitt KI-modell for rekruttering. Hvem sier det?

Bruk av domenekunnskap kan sikre at KI-systemer ikke gjensker diskriminerende atferd som skyldes menneskelig skjevhet. Selv om jobbanalyse alene ikke løser problemet med adverse impact, kan det bidra til å unngå at nyansatte reflekterer irrelevante demografiske egenskaper til tidligere vellykkede kandidater. Eksempler på mislykkede KI-systemer der domenekunnskap ikke ble tilstrekkelig anvendt, indikerer ikke at diskriminerende KI-er er uunngåelige (Charlwood & Guenole, 2020).

En annen utfordring er at KI-modeller, og maskinlæringsmodeller er "svarte bokser". De kan ikke undersøkes for å forstå årsakene til adverse impact. Selv om det er utfordrende å analysere beslutningsprosessen til KI-systemer på grunn av deres kompleksitet, finnes det metoder for å forstå hva som skjer inne i disse "svarte boksene". Forklarbarhet for KI-modeller er et aktivt forskningsfelt (Holzinger et al., 2019), og det er utviklet flere teknikker for å evaluere variabelers betydning, som for eksempel Shap-verdier (Sundararajan & Najmi, 2020). Den stadige utviklingen av modellforklarlighet betyr at vår evne til å forstå den svarte boksen til KI-modeller stadig blir bedre.

#### **2.5.2.4 Regulering av KI**

I Europa arbeider Europakommisjonen med å bygge videre på beskyttelsen av arbeidstakere som tilbys av den generelle personvernforordningen (GDPR) gjennom ny regulering for KI, hvor et utkast ble publisert i april 2021. Reguleringen antyder at bruk av KI for ansettelse, forfremmelser, lønnsbeslutninger og for styring og kontroll av arbeidstakere er "høyrisiko" og krever betydelige sikkerhetstiltak for å kunne bruke KI til disse formålene (digdir.no, 2023).



Imidlertid påpeker kritikere fraværet av håndhevingsmekanismer, der arbeidsgivere selv må bestemme hvordan de skal håndtere risikoene gjennom etterlevelse av en sett med standarder. De er også bekymret for at EU-reguleringen kan underminere strengere nasjonale lover (De Stefano & Aloisi, 2021; Veale & Borgesius, 2021). Flere europeiske stater har allerede lover som sier at verktøy for algoritmestyring bare kan innføres hvis det er enighet med arbeidstakerrepresentanter gjennom samarbeidsprosesser (Aloisi & Gramano, 2019).

Dagens regulering av KI er indirekte gjennom lover som likestillings- og diskrimineringslov, forvaltningslov og personvernforordningen. Disse lovene setter rammer for bruk av KI, men er ikke tilpasset KI som teknologi. Den foreslåtte KI-forordningen tar sikte på å adressere spesifikke utfordringer skapt av KI-systemer ved å definere klare krav og forpliktelser for brukere og leverandører av høyrisikoapplikasjoner (digdir.no, 2023).

Mer generelt reiser KI en rekke juridiske utfordringer, som gjeldende arbeidsrett. De fleste land er dårlig rustet til å håndtere dette. For eksempel, hvem er juridisk ansvarlig for beslutninger tatt av KI? (Adams-Prassl, 2019). Det er derfor behov for nye lover for å kunne håndtere utfordringene som KI bringer med seg, uansett hvor i verden man befinner seg, dersom man ønsker å unngå "dårlig KI" innen talentledelse. Ut fra KI-fagets etiske verdier og trusselen mot disse verdiene fra arbeidsgivere som bruker KI uten skrupler, bør HR-profesjonsorganisasjoner logisk sett arbeide for slik regulering. Det er imidlertid også viktig å erkjenne utfordringene knyttet til å innføre ny regulering gitt de eksisterende maktforholdene mellom teknologiselskaper og stater (Crawford, 2021; Gebru, 2021; Whittaker, 2021) og mellom arbeid og kapital innad i statene. Derfor er det også viktig å innlemme pluralisme i HR-praksis (Dundon & Rafferty, 2018), for eksempel ved å anerkjenne uavhengige arbeiderrepresentasjoner gjennom fagforeninger, slik at arbeidstakere har tilgang til motvektene maktfaktorer som kan beskytte dem mot utnyttelse og diskriminering fra KI-systemer (Moore, 2020): "Når arbeidstakere har makt, skaper det et lag av kontroll og balanse mot teknologimilliardærene hvis impulsstyrte beslutninger i økende grad påvirker hele verden" (Gebru, 2021).

## 2.6 Oppsummering

Denne delen av oppgaven presenterer KI og dens anvendelse i talentledelse. KI er definert som systemer som kan imitere menneskelig intelligens i utførelsen av oppgaver som visuell

innsikt, talegjenkjenning, anbefaling, kategorisering og beslutningstaking. KI er et sammensatt fagfelt som inkluderer områder som datateknikk, logikk, matematikk, psykologi og nevrovitenskap.

Bruken av KI i talentledelse kan gi organisasjoner fordeler som raskere identifisering av kvalifiserte kandidater, mer effektiv utvikling av ansatte og økt medarbeiderengasjement. KI-verktøy automatiserer rutineoppgaver i rekrutteringsprosessen, for eksempel stillingsannonsering og CV-screening. De kan også brukes til å evaluere kandidater objektivt og redusere menneskelig bias. KI kan hjelpe med å forutsi fremtidige behov og ta effektive rekrutteringsbeslutninger. Det kan forbedre identifiseringen av jobbkandidater og kommunikasjonen av jobbåpninger.

Selv om KI har potensielle fordeler i talentledelse, er det også risikoer som må tas i betraktning. KI-baserte systemer kan oppføre seg diskriminerende og skjevt, og det er viktig å minimere risikoen for skjevhet og diskriminering når man utvikler og implementerer KI-løsninger i TL. Oppsummert viser teksten at KI har potensial til å transformere tradisjonelle tilnærminger til talentledelse ved å styrke organisasjoners evne til å tiltrekke, utvikle og beholde talentfulle ansatte. Imidlertid må man være oppmerksom på både fordelene og ulempene ved bruk av KI, og sikre at KI-systemer fungerer på en måte som reduserer risikoen for skjevhet og diskriminering.

## 3 Metode

I dette kapitlet presenterer vi den vitenskapsteoretiske og metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for vår forskning. Vi presenterer vårt valg av forskningsdesign som vi har valgt for å besvare problemstillingen på en hensiktsmessig måte. Vi beskriver også den kvalitative forskningsmetoden, rettet mot det kvalitative forskningsintervjuet. I tillegg berører vi etiske prinsipper som er relevante for vårt forskningsprosjekt, hvor begrepene validitet, reliabilitet og generalisering er sentrale.

Formålet med forskning er å generere gyldig og troverdig kunnskap som gjenspeiler virkeligheten. Dette oppnås gjennom utviklingen av en strategi, kjent som forskningsmetode, som veileder innsamlingen av pålitelige data om virkeligheten for å svare på forskningsspørsmål eller problemstillinger (Jacobsen, 2015, s. 15).

Vi har møtt på utfordringer knyttet til datainnsamlingen, da bruken av KI innen talentledelse er begrenset i Norge. Dette gjorde det utfordrende å finne relevante informanter. For å belyse problemstillingen fra ulike perspektiver har vi gjennomført intervjuer med seks informanter med forskjellig bakgrunn og erfaring. Vi har også lagt stor vekt på teoridelen og søkt etter relevant litteratur og forskning.

### 3.1 Forskningsmetode

Kvantitativ og kvalitativ er de to hovedkategoriene for metode som oftest blir omtalt. Felles for begge metodene er at kunnskapen som frembringes ikke skapes tilfeldig, men at kunnskapen innhentes systematisk (Askheim & Grenness, 2019, s. 21). Da vi ønsker å gå i dybden på et spesifikt fenomen, og undersøke dette grundig, vil det være fordelaktig med kvalitativ metode.

Problemstillingen legger føringer for valg av metode for undersøkelsen (Askheim & Grenness 2019, s. 65). For oss som undersøker et fenomen man kan lite om, og som det er lite forsket på, så er kvalitativ metode et godt alternativ. Som nevnt tidligere, så ønsker vi å se nærmere på tematikken rundt KI og talentledelse, og hvordan KI kan anvendes i talentledelse. Dette er et tema som er lite praktisert i Norge. Det legger føringer for at problemstillingen vår må være

åpen og fleksibel, og da egner kvalitativ metode seg best for vår oppgave (Askeheim & Grenness 2019, s. 65).

## 3.2 Forskningsdesign

For å kunne svare på vår problemstilling må vi bestemme hvilke regler og prosedyrer vi ønsker å følge for å innhente informasjon. Disse reglene og prosedyrene er forskningsdesignet for oppgaven, og sammenfatter begrepet «metode». Metoden som vi velger, sier hvilken fremgangsmåte vi anser som mest hensiktsmessig for å kunne løse vår problemstilling og for å frembringe ny kunnskap (Askheim & Grenness, 2019, s. 65). Innenfor kvalitativ metode presenteres det flere ulike forskningsdesign (Askheim & Grennes 2019, 68). Designet som anses som det typiske kvalitative designet, og som kjennetegnes av åpne problemstillinger med hensikt om å skape forståelse og innsikt, er eksplorativt design (Askheim & Grenness, 2019, s. 65). Innen eksplorativt design finner vi fenomenologisk design som vi anser som det mest hensiktsmessige designet for vår oppgave. Fenomenologien har fokus på å forstå fenomenet på grunnlag av informantenes perspektiv og deres beskrivelse av virkeligheten slik de opplever den (Askheim & Grenness 2019, s. 69). Vi anser derfor fenomenologisk design som det naturlige valget for vår oppgave, da vi undersøker hvordan våre informanter oppfatter og opplever fenomenet bruk av KI i talentledelse.

## 3.3 Utvalgsstørrelse

Som nevnt tidligere nevnt, opplevde vi utfordringer med å kartlegge og komme i kontakt med aktuelle respondenter som kunne belyse KI og talentledelse og bruken av KI innen talentledelse. Vi forhørte oss med nettverket vårt og søkte etter aktuelle informanter på LinkedIn. Vi sendte ut flere henvendelser til ulike bedrifter og enkeltpersoner, og endte opp med 6 informanter fra 6 forskjellige bedrifter. Normalstørrelsen på et utvalg bør være mellom syv til ti personer (Krumsvik, 2015, s. 120), noe tilsier at vårt utvalg på 6 stykker er for lite. På andre siden kan utvalgsstørrelse variere avhengig av tema og problemstilling (Boddy, 2016, s. 430-431). Med tanke på at vårt tema er relativt ukjent så kan vi anse utvalget som godkjent. Informantenes relevans er viktigere enn antall informanter, noe vi har lagt vekt på i vårt utvalg. Vi har informanter med ulik erfaring, og kunnskap om enten KI og/eller talentledelse, og alle informanter har ulike stillinger og representerer ulike bedrifter og bransjer. Vi mener derfor at vi har et bredt utvalg blant våre respondenter.

### **3.4 Utvalgsstrategi**

I fenomenologisk design samler man data fra informanter som har erfaring med fenomenet som skal studeres (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016). Verken talentledelse eller KI er et nytt fenomen, men bruk av KI i talentledelse er fremdeles lite tatt i bruk i Norge, med det som utgangspunkt valgte vi et hensiktsmessig utvalg. Et hensiktsmessig utvalg vil si at man som forsker velger informanter som man tror på best mulig måte kan hjelpe oss med å forstå det vi ønsker å undersøke nærmere (Krumsvik 2015, s. 118).

Det var viktig for oss at informantene hadde god kjennskap til, og erfaring med KI og/eller talentledelse, slik at de kunne være en bidragsyter til å besvare vår problemstilling. Da vi ønsket en bredde blant våre informanter var det viktig at de representerte ulike bedrifter og stillinger. Vi la ingen spesiell vekt på bransje eller om informantene kom fra offentlig eller privat sektor.

### **3.5 Rekruttering**

Vi startet med å kartlegge mulige informanter til oppgaven i januar 2023. Vi hadde via tidligere og nåværende arbeidsplass tilgang til to informanter, ellers hadde vi ikke kjennskap til andre som kunne ha relevant kjennskap til temaet for oppgaven. Vi prøvde å komme i kontakt med de resterende respondentene via LinkedIn, men kom ikke helt i mål da kun to stykker responderte på vår henvendelse. De to resterende informantene kom vi i kontakt med etter anbefaling fra informantene vi hadde snakket med.

### **3.6 Presentasjon av utvalget**

Informantene i vår oppgave er anonymisert. Vi oppgir derfor ikke personrelatert informasjon, da det er viktig å ivareta informantenes personvern og informasjon som kan spores tilbake til informantene. Alle informanter har gitt samtykke til at vi kan bruke deres stillingstittel. Våre informanter innehar følgende stillinger;

Informant 1 - Head of learning, development & recruitment

Informant 2 - AI and Business Strategist

Informant 3 - Head of Talent Management

Informant 4 - Chief Technology Officer

Informant 5 - Konsulent innen HR, kartlegging og analyse og CEO for en app innen engasjement og teamutvikling

Informant 6 - Kontorsjef utvikling og data.

### **3.7 Datainnsamling**

Det finnes ulike måter å samle inn data på når det kommer til kvalitative undersøkelser (Askheim & Grenness, 2019, s. 86). Vi har som tidligere presentert valgt intervju som metode for datainnsamling. Det viktig for oss å undersøke KI og talentledelse gjennom intervjuer, for å kartlegge hva våre informanter tenker og mener om temaet, i tillegg til hva teorien sier om temaene. Ved kvalitative intervjuer får informantene mulighet til å snakke fritt og uttrykke seg i større grad enn ved en spørreundersøkelse (Johannessen Tufte og Christoffersen, 2016). Mye av litteraturen innen bruk av KI i talentledelse og KI er hentet fra amerikanske kilder. Det gjør det interessant å se hvordan litteraturen og forskningen står sammenlignet med det informantene sier, noe som til en viss grad kan speile situasjonen i det norske arbeidslivet. Vi har anvendt oss av både nasjonale og internasjonale bibliografiske database for å finne frem til relevant og ny litteratur (Furuseth & Everett, 2020). Vi har anvendt emneord og nøkkelbegreper både på norsk og engelsk, som «kunstig intelligens innenfor HRM», og «kunstig intelligens innenfor talentledelse». Vi har blant annet funnet kilder gjennom Oria, og internasjonale databaser som Google Scholar og JSTOR.

#### **3.7.1 Intervjuer**

I et dybdeintervju kommer ofte informantens erfaringer, oppfatninger og holdninger bedre frem (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016; Askheim & Grenness 2019, s. 88). I denne oppgaven har vi valgt å gjennomføre dybdeintervjuer med utvalgte informanter, sett opp mot problemstilling og forskningsdesign. Dybdeintervjuene vil være med på å gi oss en utfyllende beskrivelse av fenomenet som vi ønsker å se nærmere på, og for å få svar på vår problemstilling. I forkant av intervjuene hadde vi et testintervju for å kunne avdekke eventuelle svakheter og mangler ved den. Vi gjorde noen endringer av intervjumalen i etterkant av testintervjuet.

### **3.7.2 Semistrukturert intervju**

I kvalitativ metode kan man velge om intervjuene er strukturert, semistrukturert eller ustrukturert. Vi har gått for en semistrukturert tilnærming, hvor vi har tatt utgangspunkt i en overordnet intervjuguide. Spørsmål, tema og rekkefølge varierer, og vi som intervjuere står fritt til å ta for oss elementene etter ønsket rekkefølge (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Med semistrukturert intervju har vi mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, det kan gi oss bedre innsikt i temaet vi undersøker. Ulempen med semistrukturert intervju er at oppfølgingsspørsmålene kan bli ulike basert på svarene fra informantene, som igjen kan påvirke og gjøre analysen mer komplisert (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

### **3.7.3 Intervjuguide**

En intervjuguide er en liste over tema og spørsmål som skal gjennomgås under intervjuet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Formålet med intervjuguiden er å sikre at man har inkludert alle emner og detaljer man ønsker å diskutere med intervjuobjektene, og er en huskeliste for intervjueren (Askheim & Grenness, 2019). I utformingen av vår intervjuguide valgte vi å dele inn intervjuet i tre deler; talentledelse, KI og bruk av KI i talentledelse. Vi har benyttet den samme intervjuguiden i alle intervjuene, og spørsmålene er stort sett overordnet og ikke veldig spesifikke. Dette med bakgrunn i at vi ønsket en åpen dialog uten å legge for mye føring. Vi noterte også stikkord og eventuelle oppfølgingsspørsmål under spørsmålene, som fungerte som en sikringsmekanisme slik at vi kunne sikre at vi fikk svar på det vi ønsket oss. Videre følger en presentasjon av intervjuprosessen, og en begrunnelse av våre valg.

Innledningsvis hadde vi en kort presentasjon av oss forskere og hvem som skulle holde i intervjuet, og hvem som bisto med eventuelle oppfølgingsspørsmål og notater. Deretter gjorde vi rede for formålet med intervjuet, tidsestimater for intervjuet, informantens rettigheter og informasjon om samtykkeskjema og taleopptak.

Intervjuguide vises i vedlegg 1.

### **3.7.4 Gjennomføring av intervju**

Da vi er en gruppe på to stykker hadde vi som utgangspunkt planlagt å delta på alle intervjuer sammen. Vi så for oss at samhandlingen og fordelingen av oppgaver oss imellom ville bli

dynamisk. Gjennomføringen av intervjuene ble gjort ansikt-til-ansikt og via Teams. Vi hadde satt en frist på å bli ferdig med intervjuene før påske, og grunnet sykdom og for å kunne tilpasse oss timeplanen til informantene, ble ikke alle intervjuene gjennomført med begge til stede. Konteksten intervjuet foregår i, kan påvirke intervjusituasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Vi lot derfor alle informantene bestemme hvordan de ønsket at intervjuet ble gjennomført, og ga dem tre alternativer for gjennomføring – deres arbeidsplass, eksternt møtested eller Teams. Vi ønsket å vise at vi tilpasset oss deres ønsker da de tok seg tid fra sin arbeidshverdag for å stille som informant. I tillegg til at det er viktig at informantene kan føle seg trygge og komfortable i intervjusettingen. Fire av intervjuene som ble gjennomført ansikt-til-ansikt ble holdt på arbeidsplassen til informantene, og de to resterende ble avholdt på Teams.

### **3.7.5 Dokumentasjon av intervjuene**

Alle intervjuene ble dokumentert i form av lydopptak på telefonen og notater. Under intervjuene hvor begge forskere var til stede hadde den ene ansvar for å lede intervjuer, og den andre ansvar for å notere og bistå med oppfølgingsspørsmål, samt observere kroppsspråket til informantene.

Lydopptakene var viktig i forbindelse med transkribering av intervjuene. En ulempe med lydopptak er at man går glipp av non-verbal atferd som eksempelvis usikkerhet, ansiktsuttrykk etc. (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). For å unngå det å gå glipp av non-verbal-atferd er det naturlig at den andre intervjueren ansvar for å notere slike ting, men dette ble ikke mulig på intervjuene hvor vi kun var en forsker til stede.

## **3.8 Dataanalyse**

Dataanalyse er å kunne sortere ut, tolke og drøfte dataen som er samlet. Dataanalyse kan defineres som “systematisering av data slik at eventuelle mønstre og struktur trer frem”, og kan beskrives som en sorteringsprosess, hvor både analyse og tolkning kombineres (Askheim & Grenness, 2019, s.142). Vi ønsker i denne delen av metodekapitlet å gå gjennom hvordan vi har gått frem i analysen av vår data.



### **3.8.1 Transkribering**

Analyse av kvalitative intervjudata starter vanligvis når man skriver ut intervjuene som er gjennomført, gjennom transkribering. Det skal ideelt være en nøyaktig gjengivelse av det som har blitt sagt (Askheim & Grenness, 2019, s. 144). Våre intervjuer er transkribert ordrett, og i noen tilfeller valgte vi å utelate noe informasjon som ikke var relevant for vår undersøkelse.

Vi hadde lydopptak av intervjuene og transkriberte kort tid etter at intervjuene var gjennomført, for å sikre at vi ikke skulle glemme noe, og eventuelt miste/glemme viktige detaljer eller elementer som kunne bidra til å nyansere visse forhold fra intervjuene.

Transkriberingen skjedde også raskt etter intervjuene da vi ønsket muligheten til å sette ulike kommentarer eller utsagn i riktig kontekst, noe vi mener var essensielt, og som kunne svekket analysen og tolkningen ved utelatelse (Askheim og Grenness 2019, 144).

### **3.8.2 Analyse av intervjuer**

Analyse av egne tekster kan ofte ha et mer induktivt preg. Dette skjer naturlig med bakgrunn i at egne tekster ofte vokser frem etter hvert som intervjuene blir holdt og skrives ut. Med dette vokser også egen forståelse av teksten frem (Askheim & Grenness, 2019, s. 150). Man kan betrakte analysing av kvalitative data som en sirkulær prosess, hvor det ikke er et start- eller stopp-punkt. Dataanalysen kan deles inn i tre steg: beskrive, kategorisere og binde sammen (Askheim & Grennes, 2019, s. 146).

For å få frem vår empiriske forskning som kan være med å besvare vår problemstilling, må datainnsamlingen av våre tekster både analyseres og tolkes. Når vi var ferdig med transkriberingen satt vi opp alle spørsmålene fra intervjuguiden i et dokument, og deretter satt vi inn svarene fra informantene til hvert spørsmål (Askheim & Grenness, 2019, s. 149). Vi satt igjen med store mengder tekst som gjorde at vi måtte redusere data. Vi tok derfor ut deler av svarene og fargekodet. Eksempler på hvordan vi gjorde det var at muligheter ble markert med gult, utfordringer med rødt, modenhet i norske organisasjoner i grønt.

Vi beholdt samme struktur som vi hadde i intervjuguiden slik at vi kunne sikre at vi fikk med den nødvendige informasjonen fra de transkriberte tekstene. Vi beholdt samme struktur videre inn i vår presentasjon av funn. Vi ønsker å kunne vise til informantenes svar på spørsmålene og for å holde en struktur gjennom oppgaven. Dette gjorde det enklere å se hvordan svarene

til informantene var sammenlignet med hverandre, som for eksempel om de var enige/uenige med hverandre.

Så satt vi igjen med en mengde data som vi tok med videre inn i vår drøfting. Vi utarbeidet en sammenfatning av de forskjellige spørsmålene som vi senere presenterte i analysedelen vår “presentasjon av funn”, som var vårt grunnlag for drøftingen. Vi satt våre funn opp mot det vi presenterte i teori-kapitlet.

### **3.9 Etikk**

Etikk beskrives som læren om moral, og kan enkelt forklares med “hva som er rett og galt”. I forskningsetikk handler det om de grunnleggende moralnormene i vitenskapelig praksis. Det handler om å opptre redelig, ta hensyn til forskningsobjektene gjennom samtykke og ærlighet, og om å vise et samfunnsmessig ansvar ved å vise til potensielle konsekvenser av forskningen (Askheim & Grenness, 2019, s. 162). I vår samhandling med informantene har vi vært tydelig på deres rettigheter, og vi har fulgt nevnte råd. I hvert enkelt intervju har vi gått gjennom formålet med oppgaven og informert om samtykkeskjema. Vi ga også alle informanter beskjed om at de kunne velge å ikke svare på spørsmål dersom de ikke ønsket det. Vi har også tilbudt å dele sluttresultatet med informantene.

### **3.10 Anonymitet**

Vi har valgt å anonymisere hele oppgaven. Dette på grunnlag av regler og retningslinjer for forskningsprosjekter. Vi informerte våre informanter om at navn, bedrifter, prosjekter eller lignende som de nevnte ville bli kalt «X» i transkriberingen, slik at det ikke skal være mulig å spore informasjonen tilbake til informantene. Det har derfor vært viktig å være nøye med konfidensialitet, og det har ikke blitt utlevert identifiserende informasjon som kan knyttes til våre informanter.

### **3.11 Samtykke**

Sammen med vår forespørsel om deltakelse til intervju, sendte vi ut informasjon til informantene om tema for oppgaven, omfang av intervjuet og formålet med studien. Dette ga informantene bakgrunn for å kunne avgjøre om de ønsket å stille til intervju. I etterkant sendte vi ut et samtykkeskjema, som redegjorde for formålet med studien, hvordan intervjuet skulle

dokumenteres og anonymiseres. Vi opplyste også om at informanten hadde mulighet til å trekke seg. Informantene fikk lese gjennom skjemaet, og beskjed om å sende signert versjon i retur.

Malen for samtykkeskjemaet vises i vedlegg 2. Skjemaene er tilgjengelig dersom det skulle være behov for kontroll.

## **3.12 Kvalitetssikring**

Et viktig aspekt ved en forskningsprosess er å kvalitetssikre dataen fra undersøkelsen. Dette kalles validitet og reliabilitet. Dette er begrep som ofte brukes i kvantitative studier, men er også felles begrep for de kvalitative begrepene kredibilitet/troverdighet, overførbarhet, etterprøvnbarhet og bekreftbarhet (Krumsvik, 2015, s. 152).

### **3.12.1 Validitet**

Validitet sier noe om i hvilken grad vi har undersøkt det vi skulle. Man kan skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet forteller om det er konsistens mellom funnene man har gjort som forsker og teoretiske rammeverket, og kalles ofte for troverdighet/kredibilitet. Ekstern validitet forteller om funnene kan generaliseres på tvers av sosiale settinger, og i kvalitative studier kalles det ofte for overførbarhet (Krumsvik, 2015, s. 152).

#### **3.12.1.1 Troverdighet/kredibilitet (intern validitet)**

Validitet vil om man undersøker det man har til hensikt å undersøke, og om intervjudataen avspeiler det fenomenet man er interessert i (Askheim & Grenness, 2019, 23). Man kan skille mellom ulike former for validitet, blant annet intern og ekstern validitet, og begrepsvaliditet. Evaluering av undersøkelsens validitet kan være utfordrende (Askheim & Grenness, 2019, s. 24). Face validity er den enkleste måten å evaluere undersøkelsens validitet på. Ved face validity ser man på hvor tillitsvekkende undersøkelsen virker. Man kan gjøre det ved å se på hele forskningsprosessen og se på sammenhengen mellom problemstillingen, valgt metode, gjennomføringen av undersøkelsen og resultatet man kommer frem til. Ifølge Askheim og Grenness (2019, 24) mener mange at en face validity-vurdering ikke er tilstrekkelig nok for å evaluere validitet, men han sier at det i kvalitativ metode ikke er mange andre muligheter, og begrunner dette med at begrepet validitet opprinnelig har vært knyttet til kvantitativ metode.

I vår teoridel presenterer vi et bredt omfang av litteratur og forskning innenfor oppgavens problemstilling og underfaktorer. Vi har også valgt et fenomenologisk design som vi mener er best med tanke på vår utforskende problemstilling, med hensikt om å skape forståelse og innsikt, og at vi ønsker å få frem informantenes perspektiv. Vi har også i vår undersøkelse en bredde blant våre respondenter. Når det kommer til våre respondenter, har vi med vårt hensiktsmessige utvalg endt opp med seks respondenter fra seks ulike virksomheter. Vi har deretter samlet våre funn fra intervjuene og sett dem opp mot teorien, og basert på det svart på oppgavens problemstilling. Vi mener vi har klart å undersøke det vi hadde som hensikt å undersøke.

### **3.12.1.2 Overførbarhet (ekstern validitet)**

I kvalitative studier kan en måte å sikre overførbarheten på, være å ha et strategisk eller hensiktsmessig utvalg. Som gjort rede for tidligere i metode-kapittelet, har vi gått for et hensiktsmessig utvalg. Det hensiktsmessige utvalget er med på å styrke overførbarheten med tanke på at utvalget vårt representerer en viss bredde. Vi har redegjort for hvordan vi har gått frem i vår datainnsamling, og analyse av data, som viser et overblikk over hele vår forskningsprosess. Vi har også argumentert for, og beskrevet våre valg underveis i prosessen (Krumsvik, 2015, s. 156).

### **3.12.2 Reliabilitet**

Reliabilitet, også kalt etterprøvnbarhet, er et annet ord for pålitelighet. Funnene fra en kvalitativ undersøkelse kan ikke etterprøves i den forstand, men man benytter likevel begrepet. Til det konkrete materialet, taleopptak (evt. annet utstyr) og det transkriberte materialet, så stilles det krav til reliabilitet/pålitelighet (Krumsvik, 2015, s. 158).

Reliabiliteten i intervjusammenheng er ofte koblet til intervjueren. Vi hadde fokus på åpne spørsmål i vår intervjuguide for å sikre at vi ikke stilte ledende spørsmål eller la føringer for våre informanter. Som vi presenterer vi kapitlet “styrker og svakheter ved egen oppgave” klarte vi ikke dette gjennomgående i forbindelse med oppfølgingsspørsmål, eller for å tydeliggjøre spørsmål (Krumsvik, 2015, s. 158). Det kan skyldes hvordan informanten oppfattet spørsmålet/formuleringen, eller hvordan vi stilte/formulerte spørsmålet. Det kan ha

påvirket reliabiliteten i våre intervjuer. Vi benyttet samme intervjuguide i alle våre intervjuer, dette kan være med å unngå for høy grad av subjektivitet og gjorde at vi hadde de samme måleparameterne (Krumsvik, 2015, s. 159). Vi gjennomførte flere intervjuer hvor vi kun var en forsker. Dette kan ha påvirket forutinntatte meninger og/eller subjektive tolkninger, noe som kan påvirke reliabiliteten. Vi har benyttet oss av taleopptak og ordrett transkribering for å prøve å forhindre at forutinntatte meninger og/eller subjektive tolkninger forekommer. Vi valgte også å transkribere de intervjuene vi selv ikke deltok på.

Teoridelen består av bidrag fra flere teorier, forskere og rapporter. Vi har sett på hvordan disse samsvarer og/eller spriker. Vi mener at litteraturen vi har presentert innehar en faglig tyngde, og mange av bidragsyterne har like synspunkter, noe som styrker reliabiliteten til teoridelen vår. Vi har søkt etter litteratur som kan gi andre synspunkter, men har ikke funnet noe som er av relevans for vår litteratur (Krumsvik, 201, s. 157).

## 4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil vi presentere resultatene fra dybdeintervjuene som vi gjennomførte i vår studie. Kapittelet er strukturert etter de ulike temaene som ble utforsket i intervjuguiden, samt oppgavens overordnede struktur. Vi vil gi en grundig redegjørelse av funnene fra både våre innledende spørsmål og de hovedtemaene som omhandler talentledelse, KI og bruken av KI innenfor talentledelse. Vi har valgt å fokusere på de mest relevante funnene for senere drøfting og for å kunne belyse vår problemstilling.

### 4.1 Talentledelse

Vi stilte overordnede og åpne spørsmål koblet til temaet talentledelse, for å kunne forstå informantenes innsikt innen talentledelse og hvilke erfaringer de har knyttet til temaet.

Informantene beskriver begrepet på ulike måter, men alle informantene skille mellom «inkluderende» og «ekskluderende». Fem av respondentene skiller mellom at talent er alle ansatte, eller at det er enkelte, altså høyt presterende ansatte. To informanter trekker også frem at begrepet «talent» ikke passer inn i det norske arbeidslivet. Kompetanse og evner blir også trukket frem i beskrivelsen av et talent av fire informanter. Alle informantene beskriver at begrepet talentledelse handler om å utvikle de ansatte.

5 av 6 respondenter har eller har hatt personalansvar og jobbet med utvikling av team. 4 respondenter er jobber som mellomleder/leder med personalansvar i dag, og alle jobber ulikt med talentledelse/utvikling. Respondent 1 forteller at de har et internt talentprogram som han har hovedansvar for. I organisasjonen han jobber i er alle ansatte definert som talent, og fordelt på tre ulike nivåer, core talent, promotable og high potential. I selskapet er det nærmeste leder som skal eie talentledelse og som nominerer ansatte som deltaker til programmet. Respondent 3 forteller at de for tiden ikke har noen aktive programmer, men at de tidligere har hatt programmer for toppledere, linjeledere, prosjektledere og for yngre talenter. Respondent 4 forteller at han har ansvar for 60 ansatte, så hovedfokus er å knytte talent mot riktig arbeidsoppgave, de har ikke et eget program som er satt i system, men de bruker egne verktøy for å sikre videreutvikling og oppfølging av ansatte.

Samtlige informanter er samstemte om at det som er viktig å fokusere på når man jobber med talentledelse er å ha riktig kompetanse og videreutvikling. Respondent 1 uttrykker *«det viktigste er å få kartlagt hva som driver engasjement, og hvordan det samstemmer med hvordan rollen skal utvikles og levere»*. Respondent 2 sier at hun tror det er viktig å videreutvikle styrkene til ansatte og ikke ha fokus på at alle må være gode på «alt», hun sier at *«Man må heller sette sammen et team med spesifikke kompetanser. Og så må man akseptere at den er dårlig på det, men kjempegod på det, mens den andre er motsatt. Min oppgave må da være å få de til å skjønne at det beste resultatet er hvis de jobber sammen»*. Respondent 5 trekker frem en mulig fallgrube dersom bedrifter kun knytter talent mot yngre medarbeidere *«det mest vanlige er kanskje at man tenker talent om yngre medarbeidere. Men at folk blir en jobb i tre år, er irrelevant om en person er 28 eller 48 år»*, han sier videre *«så å klare å definere hvem skal talentene dine være, er det som krever mest tankevirksomhet»*.

På hvilke fordeler det kan være med talentledelse blir det trukket frem strategisk kompetanseplanlegging- og utvikling, og etterfølgerplan, omdømme som arbeidsgiver, trivsel og stabil bemanning. Respondent 1 mener at *«fordelen er veldig stor, tenker jeg. Fordi det kan bidra til å bli lykkes med strategien vår, i forhold til fremtidig kompetansebehov og ferdigheter. Så at vi ikke trenger å bare rekruttere kompetanse utenfra, men at vi kan bygge talenter intern, for å bekle nye roller som kreves»*, han sier videre at de *«ser på statistikken at det er ekstremt mange interne rekrutteringer hos oss. Og det er også en måte å bygge både omdømme på, og å være en attraktiv arbeidsgiver tenker vi»*. Respondent 2 spør om bedriftene har noe valg når det kommer til talentledelse, og sier at de som ikke har fokus på det kommer til å tape. Respondent 3 sier at de har fokus på å ha en etterfølgerplan, som organisasjon tar de en årlig gjennomgang hvor de kartlegge kort- og langsiktig. Respondent 4 forteller at *«vi har fokus på internrekruttering, å promotere interne, og ikke bare ansette i lederstillinger, men også prøve å promotere så man har en vekstmulighet i selskap»*, han sier videre at det handler mye om kompetanseheving- og utvikling og at *«vi har jobbet mye med karrierestigen og hvilken forventning vi har. Hvis noen er litt misfornøyd i sin stilling, men de er kanskje ikke helt klare for å ta neste steg, så jobber vi mye med kompetanseheving der vi mener at de bør ligge for å ta en ny stilling. Når muligheten åpner seg, er de forberedt til å ta det steget»*. Respondent 6 er også enig i fokuset på internrekruttering, kompetanseutvikling og en stabil bemanning, han sier *«jeg tror en viktig del av trivsel er utvikling. For*

*medarbeideren, å føle på en faglig utvikling, og å beherske ting over tid, tror jeg er med på å skape trivsel. Også fra arbeidsgiversiden så er det mer lønnsomt å utvikle de menneskene man har, enn å rekruttere nye, også er det en risiko for å ikke ansette riktig person, så jeg tenker at fordelene er å jobbe med det man har og at man verdsetter de menneskene man har, så er det en stabil bemanning».*

Når det kommer til utfordringer knyttet til talentledelse så spriker svarene til respondentene, samtlige trekker frem ulike utfordringer, og det varierer fra muligheter internt i selskapet, kompetansegap- og mangel i toppledelsen, felles språk om kompetanse og ansatte som ikke ønsker å utvikle seg.

Respondent 1 trekker frem manglende muligheter internt til talenter som vil raskt opp og frem, og sier «ofte kreves det kanskje at man må ta noen kompromisser, man må kanskje ta noen kanskje siderolle og styrke erfaringene sine enda mer, for å komme til drømmerollen sin på sikt da. Og det kan være at vi mister talenter underveis på grunn av det, og at det er andre blokkeringer og for lite utskiftninger i rollene våre. For eksempel at man kan gjøre kjempebra, så drømmer du med lederjobben som din leder har. Men si at din leder er ganske ung igjen, og har ikke nødvendigvis noen ambisjoner videre og presterer veldig bra der hen her. Det er en typisk det vi kaller for blokkere. Det høres ikke bra ut, men det vil si at man ikke har nok posisjoner til at andre kan få nye utfordringer».

Respondent 2 er inne på utfordringer når det kommer til ledere, og sier at «Det handler jo om at veldig mange av dagens ledere ikke er påkledd på utfordringene. Så det er et kompetansegap på ledernivå med hensyn til hva som faktisk trengs av ferdigheter. Det er kanskje den største utfordringen», hun trekker også frem et eksempel som underbygger påstanden «Jeg var hos en kunde i går, og holdt et foredrag, også sier en av de at det skjer veldig mye innenfor digitalisering og teknologi. Også sier han at topplederen i selskapet klarer ikke engang å bruke Teams. Dette er et selskap som har ansvar for kritisk infrastruktur. Hvis ikke du forstår det digitale landskapet, hvordan skal du da klare å forholde deg til sikkerhetsutfordring? Så når ledere helt øverst i konsernet ikke skjønner hva det er de står overfor, hvordan kan de da sørge for at resten av selskapet gjør det?». Vi fulgte opp med å stille spørsmål om hun tenker at dette er et gjennomgående problem med utfordringer knyttet til toppledelsen, hun svarer «Ja, toppledelse og styrer. Det er samme utfordringen, for dette er godt voksne folk, stort sett i Norge, hvite menn. Det er ikke noe galt



*i det nødvendigvis, men det blir litt sånn ekkokammer, fordi de kan ikke nok om hvilke utfordringer, mange av dem. Det finnes definitivt folk som er oppgående i alle former, farger og aldre. Men det er et gjennomgående problem på styre- og toppledernivå, at de ikke kan nok om det teknologiske landskapet, og ikke forstår hvor raskt ting endrer seg».*

Det respondent 3 trekker frem som en utfordring er at det ikke finnes et felles språk for å snakke om kompetanse. Han trekker også frem at det er utfordrende, men viktig å beholde ansatte i en bransje hvor det er stor konkurranse om kompetansen. Respondent 6 belyser problemstillingen som leder for ansatte som ikke ønsker å videreutvikle seg, sammenlignet med andre ansatte krever disse en annen tilnærming, og har andre behov.

Flere respondenter trekker frem at det er leder med personalansvar som må eie og ha ansvar for utviklingen av de ansatte. Det blir også sagt at skal man lykkes med talentledelse, så må prosessen eies av toppledelse, men at HR kan være pådriver og ansvarlig for gjennomføring. Respondent 3 uttrykker *«jeg tror det er helt avgjørende at toppledelsen må eie talentledelse og employer branding. Men det kan godt være at det er HR som skal drive det og være pådriver for det. I fleste organisasjoner er det HR som må få det opp»*, dette støttes også av respondent 5. Respondent 3, 4 og 5 er samstemte når det kommer til at HR bør være driveren, og ansvarlig for gjennomføringen, respondent 2 derimot er uenig i dette og sier *«det faglig riktige svaret her, er sikkert HR, men jeg opplever at HR er ganske håpløst utdatert. Det er ikke veldig mange HR-avdelinger og HR-ressurser jeg har møtt i mitt liv, som jeg opplever som fremoverlente og teknologisk oppgående. Så av ren sånn motvilje, så vil jeg ha sagt at det bør ligge hos den som eier forretningsansvaret. Og det har jeg ikke engang plassert i teknologidomenet, jeg har plassert i forretningsdomenet»*

## **4.2 KI**

På lik linje som talentledelse, stilte vi overordnede og åpne spørsmål om temaet til respondentene for å få innsikt i deres kjennskap og erfaring med temaet.

På spørsmål om hvordan respondentene vil beskrive begrepet kunstig intelligens, fikk vi like mange ulike svar som antall respondenter. Vi ser et skille mellom de som har direkte erfaring med KI og/eller teknologi-bakgrunn og de som ikke har det. De som har erfaring med KI,

eller teknologi-bakgrunn beskriver KI slik, respondent 2 sier at KI er «matematikk anvendt på store mengder data», respondent 4 sier «jeg tror også at vi har levd mer KI lenger enn vi tenker. Det ligger jo mer og mer konsumentprodukter som bruker mye KI. Alt fra telefoner, bildebehandling, video og chat har jo vært der lenge. Selv om det blir helt revolusjonert akkurat nå. Men min oppfattelse av det er at det skal resultere i en automasjon av en prosess», og respondent 6 forklarer begrepet slik, «som matematiker så ville jeg si at det er en samling av statistiske metoder og algoritmer». Respondentene uten erfaring med KI eller teknologi-bakgrunn beskriver KI slik, respondent 1 sier at «vi får hjelp av data, og dataanalyser, som hjelper oss til å ta noen beslutninger videre. Så at dataene prosesseres gjennom en maskin, altså maskinlæring», respondent 3 beskriver det som «en robotisert sammensetning av eksisterende tilgjengelig informasjon som finnes der ute og kan nå digitalt», og respondent 5 sier «KI innebærer læring. Det er en fellesbenevnelse for algoritmer som oppdaterer seg selv. En lærer av dataen som man har tilgang til. Og forme outputen basert på det».

Respondentene har ulikt syn på hvilken rolle KI har i dagens virksomheter, flere trekker frem at KI har for liten rolle, men det blir også sagt av flere at det er store mulighetsrom med å ta i bruk KI.

Respondent 2 sier «det er forskjell på hvilken rolle det har, og hvilken rolle det burde hatt. Men realiteten er at bruken av KI, eller begrepet KI er i seg selv et problem. Men hvis vi snakker om matematikk anvendt på store datamengder, så er det egentlig bare som en følge av digital transformasjon. Vi har jobbet med store datamengder. (...) Neste nivå er å bruke matematikk og statistikk på de dataene vi allerede har, på de arbeidsprosessene vi har digitalisert. Dermed er det ikke sånn The Big Bang av AI-prosjekter i en virksomhet. Noen ganger er det det, men stort sett er det ikke det. Det er bare små prosesser her og der hvor man plutselig bruker litt maskinlæring i en eller annen form. Det kan være på noe så banalt som datakvalitet, automatisering, en bildgjenkjenningssnutt, en tekstanalyse eller et sånt», hun sier videre «for det store problemet, verden over, men Europa er et godt eksempel, er at 99% av virksomhetene er små og mellomstore virksomheter, som ikke har hatt penger til å investere i store teknologiske løsninger. Men de trenger ikke det nå, fordi nå kommer alle disse AI-komponentene bare snikende inn bakveien, gjennom for eksempel Microsoft-plattformen, eller hvilken som helst CRM-løsning, eller hvilken som helst ERP-løsning,

*hvilken som helst regnskapsløsning. Så jeg tror når man stiller det spørsmål til folk som ikke egentlig vet, så vil de si, nei, vi bruker ikke AI».*

Respondent 5 sier at KI kan spille en stor rolle i dagens samfunn og virksomheter, han sier «Det er åpenbart en ting som kanskje kan være den største game changeren vi har opplevd siden den industrielle revolusjon», han sier videre at «det er et område med et potensial på linje med atombomber. Det er en grunn til at vi har snakket om regulering og at vi må til med må ha internasjonale regelverk. Men det er fare for å fjerne behovet for å jobbe i en hastighet som vi ikke er i stand til å kompensere for i samfunnet for øvrig».

På spørsmål om hvor i organisasjonen KI bør ligge, eller hvem som bør eie det er det litt ulike meninger. Respondent 2 tror «det er nok stort sett plassert i enheter som har teknologiansvar, de er naturlig fremoverlente når det gjelder å tilegne seg ny kunnskap og er bare interessert. Så har du en del forretningsutviklingsmiljøer, og en del tekniske miljøer som er veldig teknologiske og er interessert». Respondent 5 er enig i utsagnet til respondent 2 om at han vil tro det ligger hos forretningsutvikling. Respondent 4 sier at det bør ligge på ledernivå, da de bør være klar over risikofaktorene, men trekker frem at han som leverandør ofte opplever at det er HR og IT som i samarbeid kjøper inn systemer. Respondent 6 sier «hos oss så er det i dataseksjonen, og vårt faglige mandat er i hele direktoratet, så hvis det er noen som skal snakke om KI så kommer de til oss og vi har også rett til å blande oss inn når folk snakker om KI».

Respondentene har litt ulike meninger om hvilke bransjer som er langt fremme når det kommer til KI. Respondent 2 sier man må se på bransjene som har mye data, og trekker frem bank, forsikring, telekom, nettselskaper og energiselskaper, men også shipping, og sier at de har et kjempeintensiv for å digitalisere. Respondent 4 mener B2C-markedet, og trekker frem at det lykkes best der det er sluttbrukere eller produkter, som for eksempel telefoner. Respondent 1 og 3 mener det er lite bruk av KI i dag, og trekker frem egne organisasjoner og bransjer som noen av de som er bakpå. Respondent 1 sier «Jeg vil tippe at det er noen deler som er veldig langt fremme, og så henger vi røkla som en saueflokk etter».

## 4.3 Bruk av KI i Talentledelse

### 4.3.1 Anvendelsesmuligheter av KI i talentledelse

Når det kommer til hvordan KI kan brukes innen talentledelse er det flere ulike svar fra våre respondenter, men rekrutterings-aspektet går igjen hos flere. Respondent 4 sier «*Hvis du sitter med hundre søkere i en rekrutteringsprosess, og at man for eksempel kan sortere på ulike kompetanse, erfaring osv. KI har alltid vært god på gruppering og klassifisering, det har vært et av de store områdene, hvor de omtrent har vært bedre enn mennesker, så der tror jeg at man kan få mye hjelp*». Respondent 6 er enig med respondent 4, og sier «*jeg tenker først og fremst på rekruttering, det er den største besparelsen kan gjøres*». Respondent 1 derimot, sier at de per i dag ikke har godene av å få mange kvalifiserte søkere, spesielt til distriktene, så han sliter med å se hvordan KI kan hjelpe med rekruttering, han sier «*det finnes sikkert muligheter, men vi ser ikke det i dag*».

Respondent 5 og 6 trekker frem området læring og utvikling. Respondent 5 sier «*det som kanskje KI kan gjøre er å gjøre læring og utvikling tilgjengelig for mange flere, og kunne få bedre tilgang til tilpasset læring, og dermed kan man faktisk heve flere i organisasjonen til et nytt nivå*», respondent 6 sier at i tillegg til rekruttering så kan muligens KI bidra med «*talentutvikling, kunne man lagt inn en kartlegging av talent, og så kunne KI spytte ut forslag til hvordan man kunne utvikle talent*». Ellers trekker også respondent 4 frem et mer overordnet bruk av KI, han sier at «*man kan behandle større type datasett lettere (...) Og at man effektiviserer bort ting som er åpenbare og gjør det litt enklere å fokusere på de viktigste tingene. Det tror jeg at AI og KI kan hjelpe til med å grovsortere litt. Og så er det kanskje finjusteringene som ligger hos HR, men at du ikke bruker tiden der du ikke trenger det. Og det tror jeg gjelder for de fleste områdene. At man får hjelp til det letteste, det mest tidkrevende, og så kan man fokusere på de viktigste tingene selv*».

Det er enighet blant 3 av respondentene om at verdien av å benytte KI i talentledelse er forenkling og tidsbesparing. Respondent 4 sier «*at man får hjelp til det letteste, det mest tidkrevende, og så kan man fokusere på de viktigste tingene selv. Ved håndtering av mye data der det skjer, og er blant de letteste områdene*», respondent 6 er enig og trekker frem rekruttering som eksempel på en lavt hengende frukt, «*ofte er det en rekrutterende leder, og det kan være hundre søkere, også er det noen absolutte krav, og det kan kanskje filtreres. Det*

hadde vært til stor hjelp». Respondent 1 trekker frem verdien sett fra medarbeideren sin side, og uttrykker «Det kan jo hende at det kan hjelpe til å hjelpe medarbeidere å prosessere da. For hvis de kan innhente dataene både fra arbeidsgiver og medarbeider, og så prosessere den og komme med en A,B,C løsning. For eksempel at det er tre retninger du får basert på den infoen vi har lagt inn. Så vil det jo hjelpe både leder og medarbeider og kanskje gjøre det lettere å sette mål, og definere utviklingen sin videre. Også kan det være med på å forstå utviklingstiltak og aktiviteter». Det med tidsbesparelse og effektivitet kan sees på i sammenheng med Guenole & Feinzig (2019) og rapporten om IBMs KI-reise og kostnadsbesparelsene som følge av implementeringen av KI i flere talentledelesområder (Guenole & Feinzig, 2019).

Respondent 6 understøtter elementer av det respondent 2 trekker frem, han sier at KI sin rolle er å effektivisere og automatisere, men at det er forskjell på offentlige og private virksomheter. Respondent 1 viser til muligheter for tidsbesparelse, men også muligheter for å oppdage avvik. Han sier «hvis vi tar vår egen bransje, som er farmasi, så er det jo muligheter, en sak fra media for eksempel, så er det mulig å føre maskiner med data, og da kan det fanges opp om pasienten har noen kollisjoner i forhold til medisiner, og at doseringen er riktig i forhold til diagnosen. (...) Som egentlig kan også avlaste den farmasøytiske rådgivningen en del også, og i helsevesenet, ikke minst», han sier videre «det ville spart mye tid, og nylig var det en case som dukket opp i media, hvor det var et sykehjem, eller sykehus tror jeg det var, hvor en pasient fikk alt for høy dose av metotreksat, som er en kreftmedisin, den skal doseres en gang i uken, og pasientene hadde fått det daglig, og det gikk jo dessverre ikke så bra, men med KI som virkemiddel eller hjelpeverktøy ville sykepleierne få hjelp til å dosere det, og man ville fanget opp feilen mye raskere. Man kunne unngått det faktisk, og ut i fra det som kom ut i media, så er ikke det et engangstilfelle, men feildosering skjer veldig ofte. Og vi vet det skjer med hjemmesykepleieren, og mye på sykehuset».

#### **4.3.2 utfordringer ved bruk av KI i talentledelse**

Det blir oppgitt utfordringer innen etikk, GDPR, menneske-maskin-interaksjon, mangel på menneskelig skjønn, diskriminering og rettferdighet knyttet til bruk av KI i talentledelse.

Respondent 1 kommer nevner dette med etiske dilemmaer «privat kjenner man jo til for eksempel det med selvkjøring av biler, og ved en kollisjon, hvordan skal kjøretøy velge? Skal den velge å minimere skader for fører, eller minimere skader for det den treffer? Og det er jo

etiske dilemmaer som spiller inn da. Og det samme med det medisinske også da, som ville være relevant i vår bransje. Ved at hvis du har AI som kan begynne å definere ut ulike DNA-er, som kan begynne å genmodifisere både mennesker og dyr, så er det jo en del etiske dilemmaer som spiller inn (...) pluss alt det vi gjør i dag med farmasøytisk skjønn da, med rådgivning, hvordan vil det bli ivaretatt i forhold til en AI-løsning, egentlig?». Respondent 2 trekker frem dette med menneske-maskin-interaksjon, og viser til eksemplet med roboten Sofia «en stor utfordring blir å forstå hvorfor maskiner ikke er mennesker. Hvis dere googler litt, Sofia og Hansson Robotics fra 2017 (...) Men det som var genialt i den konteksten, som de 2018 som var ganske unikt, det var evnen til å gjenskape mimikk. Altså, jeg gjentar, gjenskape mimikk. For de hadde da laget et ansikt, og jeg tror det var 36 vaiere, som da både kunne tolke ansiktsuttrykket den så, og så gjenskape mimikken. For da er vi tilbake til psykologi. Hva er det som skjer i en god relasjonsbygging? Du har dette som handler om å speile. Og det er akkurat det de hadde gjort da. De hadde laget en maskin som kunne speile et menneske for å bygge den relasjonen. Ikke perfekt fordi hun så ut som psykopat hver gang hun smilte, men... De hadde jo kommet ganske langt, ikke sant? Og det er jo noe av det som også er problemet i dag, og som kommer til å være problem i framtiden. Vi mennesker er elendige på å forstå at if it walks like a duck, and it looks like a duck, it must be... Men det er det ikke. Så vi må forstå at den framtidens kunnskap eller ferdighet som handler om å forstå hva er menneskelig, og hva er maskin, hvor er interaksjonen, hva skjer med et menneske som interagerer med en maskin som framstår som menneskelig, men er ikke det (...) Dette er ikke science fiction, dette er reelt. Det er ikke sånn at robotene kommer, med maskingevær og overtar verden og utsletter menneskene, det er ikke det som skjer. Det som skjer er at maskinene sniker seg innpå, så har de menneskelige, tilsynelatende menneskelige egenskaper, og så klarer ikke vi mennesker å skille mellom hva er en innlært ferdighet, og hva er det faktisk menneskelige. Det landskapet der, det krever at man forstår både menneske og maskin veldig godt, og hvis du bare forstår mennesket så blir du lurt».

Respondent 3, 5 og 6 trekker frem aspektet ved menneskelig skjønn, diskriminering og rettferdighet. Respondent 5 sier «Det er åpenbart noen utfordringer knyttet til diskriminering og rettferdighet (...) Det finnes jo en del eksempler på det også, innenfor rekruttering ofte». Han sier videre at «algoritmen er basert på så mye data, i hvert fall KI, at du ikke har helt oversikt over hva som ligger bak. Så det kan hende at tillit vil være en utfordring».

Respondent 6 er enig i dette med utfordringer knytte til rekruttering og sier «for jobbsøkerne er det viktigste å «komme inn døra», og da å evt. bli møtt av en robot som ikke nødvendigvis

*kan se mennesket som et annet menneske kan, så er ikke det bra tror jeg. Man må tørre i noen tilfeller å kunne satse på noen som ikke kanskje er den beste på papiret, men å se mennesket, se potensialet. Men det å bli sett av et annet menneske er nok viktig for oss som jobbsøker».*

Respondent 3 understøtter dette og tror at «det skal mye til før man klarer å utvikle dette menneskelige skjønnet, og skjønnet som gjør at man av og til velger å gjøre noe unntak fordi det er best for virksomheten, best for timingen, best for kjemien. Det som ikke du kan digitalisere».

Respondentene trekker frem ulike potensielle årsaker på hva som hemmer organisasjoner til å utnytte potensialet som KI kan tilføre. Respondent 1 forteller at han personlige perspektiv og erfaring er at man er for operativ, og at man vier for lite tid til å løfte blikket og være mer innovativ. Respondent 2 mener det bunner i manglende kunnskap. Vi fulgte opp med å høre om bedrifter muligens er redde for at KI kan føre til nedbemanninger/færre jobber fordi KI kan erstatte noe av den menneskelige kompetansen som er der i dag. Respondent 2 tror definitivt at det kan være tilfellet, ikke på toppledernivå, men lenger ned i hierarkiet.

Respondent 2 trekker også frem den nye AI-lovgivningen fra EU som er på trappene, hun uttrykker «Og apropos hvorfor det ikke større grad av adopsjon av AI innenfor HR-miljøet, det kommer i hvert fall ikke til å bli det nå med den nye AI-lovgivningen, for de HR-lederne som sitter på dette i dag og som egentlig ikke forstår AI, de kommer til å bli veldig skremt når de ser at all bruk av AI innenfor deres domenet faller som high risk og får 6% eller 30 millioner euro som straff hvis de driter seg ut. Det er 50% høyere enn dagens GDPR. Og de kan ikke bare outsource det til compliance-officer fordi da gir de bort jobben sin. Fordi det er så integrert med forretningsmodellen. Så det kommer til å bremse mange av ren frykt, og så kommer det til å åpne for muligheter for de som skjønner hvordan de skal navigere».

Respondent 6 mener også at lovgivningen er hemmende, og sier «X har veldig mye data, men vi får bare lov til å bruke den dataen til hensikten for hvorfor den er samlet inn. Og ofte så er styrken i data å knytte data på tvers av kilder, og det får ikke vi lov til, på grunn av hensikten (...) Og det er spesielt privatlivet som står i sentrum, og det er viktig at personvernet er ivaretatt, men så sier staten at vi skal bruke KI, men så sier loven at vi ikke kan det.

Respondent 3 ser potensielle mangler hos KI som kan være hemmende for å ta det i bruk, «jeg tror det skal mye til før man klarer å utvikle dette menneskelige skjønnet, og skjønnet som gjør at man av og til velger å gjøre noe unntak fordi det er best for virksomheten, best for timingen, best for kjemien. Det som ikke du kan digitalisere». Respondent 4 tror en grunn til at man ikke tar det i bruk kan være mangelen på gode juss-caser innenfor feltet.

Videre spurte vi respondentene om dere tanker om modenheten til HR-avdelinger/ledere til å investere i KI innenfor talentledelse. Det er enighet blant respondentene om at modenheten er lav. Respondent 5 sier «den tror jeg må være forferdelig lav, eller jeg antar det. (...) HR generelt sett fremstår, og det er basert på alle de undersøkelsene jeg har gjort, som ganske passiv i egen utvikling. Det tar ingen initiativ. Det er i stor grad å vente på at systemet kommer som bruker å kjøpes som hyllevare. For eksempel innenfor bruk av analyser innenfor HR, sånn generelt sett så har KI en bredere anvendelsesområde enn for eksempel HR-analytics. Det er en veldig liten utvikling i hvordan selskaper jobber med analyser innenfor HR de siste 10 årene. Alle sitter og venter på at dataen vår skal bli ryddig og fin, og at vi skal kunne få analysene fra et verktøy som SAP. HR har en liten egenreise og setter sin tillit til at alle tekniske ting skal komme på måte servert på et fat. HR har sikkert gjort veldig lite innen KI. Det må være servert med lav risiko. På en måte som et sølvfat for at HR skal ta ting i bruk. Respondent 6 er enig og uttrykker «ikke moden i det hele tatt. Jeg tror sånne modeller som chat gpt, eller vårt tilfelle X gpt hadde vært lønnsomt, men jeg tror kunnskapen er for lav rett og slett (...) Og jeg tenker at det hadde vært en stor besparelse å for eksempel ha en X gpt, for eksempel på HR, hvor den kunne svart på spørsmål fra ansatte slik at personalansvar ikke hadde trengt å bruke så mye tid på det, men det er kunnskapen jeg tror mangler, og bremser ned vår organisasjon, og at man ikke har kunnskap om hvordan det fungerer». Respondent 2 støtter dette, og sier «noen bransjer er langt fremme. Andre bransjer henger langt bak. Eller noen fagdisipliner er veldig langt fremme, og andre fagdisipliner er langt bak. Så det er stor spredning, i HR- og rekrutteringsområdet ligger det nok ganske langt bak». Respondent 2 trekker også frem en av flere mulige årsaker til hvorfor det kan være tilfellet, «det store problemet, verden over, men Europa er et godt eksempel, er at 99% av virksomhetene er små og mellomstore virksomheter, som ikke har hatt penger til å investere i store teknologiske løsninger»



## 5 Drøfting

For å kunne besvare vår problemstilling vil vi i dette kapitlet se funnene fra intervjuene opp mot teori. Vi har valgt å disponere vår drøfting ut fra våre tre hovedtemaer som omhandler talentledelse, KI og bruken av KI i talentledelse, hvor vi har sett på muligheter, utfordringer og modenhet i norske virksomheter.

### 5.1 Talentledelse

Begrepet talentledelse har fått større betydning for virksomheter de siste årene, og har blant annet blitt anerkjent som et av de mest sentrale områdene innenfor ledelsesfeltet (Collings et al., 2015). Flere kjente rapporter belyser viktigheten av å fokusere på talentledelseTor å opprettholde organisasjoners konkurransevne (McKinsey.com, 2023). Til tross for dette er forståelsen for talentledelse, og innholdet i begrepet har blitt tolket veldig forskjellig hos organisasjoner (Gallardo et al., 2013). Sett i lys av vår forskning ser vi lignende tendenser i våre respondenters svar rundt forståelsen for begrepet. Det er veldig stor sprik rundt definisjon av talentledelses-begrepet, men samtidig så nevner alle 6 respondentene at talentledelse handler om å utvikle de ansatte. Det å utvikle de ansatte er en viktig del av talentledelse, og likevel så er det kun et av tre hovedelementer, noe som igjen bekrefter at talentledelse som begrep mangler en klar og tydelig definisjon (Collings et al., 2009). Likevel nevner flere av respondentene litt lenger inn i intervjuet og mer indirekte, at talentledelse også handler om omdømmebygging, ekstern rekruttering og ulike måter å beholde ansatte på, blant annet karrierestiger som samsvarer godt med teorien (Stahl et al., 2007).

To av respondentene nevner også at ordet «talent» egentlig ikke hører hjemme i det norske arbeidslivet, og at alle ansatte kan ansees som talenter. Som respondent 2 sier *«det er viktig å videreutvikle styrkene til de ansatte, og ikke ha fokus på at alle må være gode på alt»* og hun tillegger *«man må heller sette sammen et team med spesifikke kompetanser, også må man akseptere at den er dårlig på det, men kjempegod på det, mens den andre er motsatt. Min oppgave som leder blir då få de til å skjønne at det beste resultatet er hvis de jobber sammen»*. Det kan sees i sammenheng mellom den utviklingen som har skjedd i de siste årene i talentledelse, der man tidligere arbeidet mer «ekskluderende», og med utvalgte grupper i organisasjonen som var talenter, og mot en mer inkluderende måte å se talentledelse

på. Der alle ansatte er talenter (Cappelli & Keller, 2014). Imidlertid forteller respondent 1 at han har ansvar for et internt talentprogram. Talentprogrammet er delt inn i tre ulike nivåer, hvor nærmeste leder rangerer hvilket nivå medarbeiderne tilhører. Samtidig bekrefter respondent 1 at i organisasjonen han jobber så er alle sett på som talenter. Gitt denne kompleksiteten så kan respondents 1 oppsett rundt talentprogrammet sees på en viktig mekanisme for å kunne jobbe med alle tre hovedelementene i talentledelse samtidig. Fra at nærmeste leder jobbet med talentidentifisering (Jooss, Burbach & Ruël, 2019a; Tansley & Tietze, 2013), og talentutvikling gjennom programmene og som igjen kan føre til talentbevaring, som refererer til strategier og tiltak som organisasjoner implementerer for å beholde og holde på talentene de allerede har rekruttert (shrm.org, 2023).

Respondent 3 forteller at hans organisasjon tidligere har hatt faste talentprogrammer, men ikke lenger. I tillegg nevner respondent 4 at han har ansvar for 60 ansatte, der hans hovedfokus er å knytte talent mot riktig arbeidsoppgave, hvor de ikke et eget program som er satt i system, men anvender egne verktøy for å sikre videreutvikling og oppfølging. McDonnell & Wiblen (2020) belyser i sin forskning at det hevdes at ansvaret for talentutvikling i økende grad ligger hos den enkelte ansatte, og ikke gjennom store talentprogrammer, og noe som kan sees i sammenheng med respondent 4 arbeidspraksis.

Måter organisasjoner jobber med å tiltrekke, utvikle og beholde talent på, er helt avgjørende for enhver organisasjonssuksess. Der både den globale talentknappheten, i en tid med store endringer og omveltninger på arbeidsmarkedet, som påvirker hvordan ansatte og talenter ser etter nye og endrede faktorer ved ansettelse eller bevaring spiller en viktig rolle (McKinsey.com, 2023). Respondent 1 forteller at talentledelse er viktig, og sier *«fordelen er veldig stor, fordi det kan bidra til å lykkes med strategien vår, i forhold til fremtidig kompetansebehov og ferdigheter. Så at vi ikke trenger å bare rekruttere kompetanse utenfra, men at vi kan bygge talenter internt for å bekle nye roller»*. Gitt de komplekse omgivelsene for organisasjoner og dagens arbeidsmarked så peker McKinsey på det samme som respondent 4, og at organisasjoner må intensivere sine innsatser i talentledelse, bygge en sterk bedriftskultur, utvikle en meningsfull og engasjerende arbeidsopplevelse, tilby attraktive fordeler og kompensasjonspakker og karriereutviklingsmuligheter (McKinsey.com, 2023).

Respondent 2 mener at virksomheter ikke har noe valg om å ikke arbeide strategisk med talentledelse og sier *«de som ikke har fokus på talentledelse kommer til å tape»*. Der følger

både respondent 3, 4 og 6 opp med at organisasjoner bør arbeide med intern rekruttering og kompetanseutvikling, både sett i lys av omdømmebygging og for å beholde talenter, også for å sikre en stabil bemanning. Respondent 6 sier *«jeg tror en viktig del av trivsel er utvikling for medarbeiderne. Det å føle på en faglig utvikling, og å beherske ting over tid tror jeg er med på å skape trivsel. Også fra arbeidsgiversiden så er det mer lønnsomt å utvikle de menneske man har å enn å rekruttere nye»*. Dette er noe Iversen (2015) belyser i sin teori om at rekruttering utgjør en av de største utfordringene for bedrifter og krever betydelige ressurser. En nyansettelse representerer vanligvis en betydelig investering for bedriften, både økonomisk og tidsmessig.

Flere av respondentene nevner flere utfordringer når det kommer talentledelse. Respondent 2 forteller at dagens ledere, toppledere og styrer ikke er påkledd de utfordringene man ser kommer. Hun forteller videre at *«det er et kompetansegap på ledernivå med hensyn til hva som faktisk trengs av ferdigheter»*, noe som man kan tenke seg er veldig kritisk i forhold til det strategiske arbeidet med talentledelse. Samtidig nevner alle våre respondenter at arbeidet med talentledelse må eies av toppledelsen. Collings & Mellahi (2009) belyser også viktigheten av å jobbe strategisk med talentledelse og HR-praksiser for å møte utfordringene knyttet til talentknapphet, noe toppledelsen må være en del av. Flere av våre respondenter mener at en strategisk HR-funksjon er viktig. Respondent 3 uttrykker det *«er sikkert HR som skal drive talentledelse, men jeg opplever at HR er ganske håpløst utdatert»*. Collings & Mellahi (2009) forklarer i sin forskning at mange talentledelsesprosesser ofte er sett på som HR-praksiser. Basert på respondentenes svar kan man tenke seg at HR har en viktig rolle sammen med toppledelsen for å etablere talentledelsesstrategier.

Respondent 1 forteller at han synes det er vanskelig å jobbe med talentledelse da han opplever at det er manglende muligheter internt til talenter som vil raskt opp og frem, og tillegger *«det kan være at vi miste talenter underveis på grunn av det»*. Her nevner shrm.org (2023) flere faktorer og ulike tilnærminger en organisasjon kan investere i for å beholde talenter. Der blant annet å tilby konkurransedyktige kompensasjons- og frynsegoder, gi muligheter for vekst og utvikling, fremme en positiv arbeidskultur og engasjement blant ansatte, anerkjenne og belønne høy ytelse, tilby tiltak for balanse mellom arbeid og liv er mulige områder i tillegg til karrieremuligheter.

## 5.2 KI

KI er et sammensatt fagfelt som inkluderer områder som datateknikk, logikk, matematikk, psykologi og nevrovitenskap (snl.no, 2023). Våre respondenter kommer også fra sammensatte fagfelt og domener, og vi ser et skille i forståelsen rundt KI, mellom de respondentene som har direkte erfaring med KI/og eller teknologi-bakgrunn og de som ikke har det. De som har erfaring beskriver KI som et område innenfor matematikk, og respondent 2 sier «*KI er matematikk anvendt på store mengder data*» og respondent 6 forklarer også begrepet lignende gjennom å si «*som matematiker så ville jeg ha sagt at KI er en samling av statistiske metoder og algoritmer*». De respondentene som ikke har direkte erfaring med KI sier for eksempel at «*KI innebærer læring*» og «*en lærer av dataen som man har tilgang til*».

KI refererer til systemer som kan imitere menneskelig intelligens i utførelsen av spesifikke oppgaver, for eksempel visuell innsikt, talegjenkjenning, anbefaling, kategorisering og beslutningstaking (Huang og Rust, 2018). KI mangler en klar definisjon (Bjørkeng 2018), og er noe som belyses i våre intervjuer. Ifølge Per Kristian Bjørkeng (2018, 17) i boken "Kunstig Intelligens", er KI "evnen til å nå komplekse mål". Noe som kan sees på i lik grad som våre respondenter rundt læring, og Datatilsynets rapport (2018) definerer KI som "*datasystemer som kan lære av egne erfaringer og løse komplekse problemstillinger i ulike situasjoner*".

KI har hatt en mer fremtreden de siste årene, innenfor talentledelse handler det om at man har sett på KI som en potensiell løsning for å møte de utfordringene med å tiltrekke, utvikle og beholde dyktige folk (Hill, 2021). Våre respondenter har litt ulikt syn på hvilken rolle KI har i dag, og hva den burde ha hatt. Respondent 2 sier «*vi har jobbet med store datamengder i flere år .... neste nivå er å bruke matematikk og statistikk på de dataene vi allerede har, på de arbeidsprosessene vi allerede har digitalisert*». Respondent 6 forteller også at KI sin rolle er å effektivisere og automatisere, og respondent 1 forteller samtidig at man ser på ulike forretningsprosesser som kan støttes av KI, for eksempel at man med hjelp av KI kunne «*fore maskiner med data, og da kan de fanges opp om pasienten har noen kollisjon i forhold til medisiner*». Respondent 5 sier overordnet at KI kan spille en stor rolle i dagens og virksomheter, han forteller «*dette kan være den største game-changern siden den industrielle revolusjonen, og at dette er et område med et potensiale på linje med atombomber*».

## 5.3 Bruk av KI i talentledelse

### 5.3.1 Anvendelsesmuligheter av KI i talentledelse

En økende bølge av KI-verktøy innenfor talentledelse har tiltrukket seg betydelig oppmerksomhet fra både veletablerte selskaper og start-ups de siste årene (Bailie & Butler, 2018). Samtidig så har man sett på KI-verktøy som en mulig løsning for ulike prosesser i talentledelse. Tradisjonelle tilnærminger for å tiltrekke, utvikle og beholde talentfulle arbeidere synes ikke å være tilstrekkelige i møte med dagens utfordringer. Den store resignasjonen og nyere trender som "quiet quitting" har bidratt til økte vanskeligheter for organisasjoner å beholde medarbeidere (Hill, 2021).

Våre respondenter gir veldig ulike svar når det kommer til anvendelsesmulighetene av KI i talentledelse. De fleste respondentene nevner rekruttering som et område med mye potensiale for å ta i bruk KI. Respondent 4 sier *«hvis du sitter med hundre søkere i en rekrutteringsprosess, og at man for eksempel kan sortere på ulike kompetanser, erfaring osv.»* der kan KI hjelpe. Respondent 6 understøtter dette og sier *«jeg tenker først og fremst på rekruttering, og at det er der den største besparelsen kan gjøres»*. Rekruttering er en krevende prosess, og Mathew et al. (2021a) forklarer at applikasjoner med KI kan anvendes til å automatisere rutineoppgaver innen rekruttering, for eksempel stillingsannonsering og CV-screening, noe som både stemmer med mulighetene til respondent 1 og respondent 4. Videre forteller Mathew et al. (2021a) i sin forskning at muligheten for å benytte chatbots innenfor rekruttering er stor, og spiller en viktig rolle i screening av potensielle kandidater og gjennomføring av de første intervjuene. Robotiske systemer som Vera og Sophia bruker talegjenkjenning og naturlig språkbehandling for å automatisere rekrutteringsprosedyrer.

Man ser også en endring av arbeidssøkeres adferd, og studier viser at kandidater i økende grad søker jobber online via teknologiske plattformer som sosiale medier, bedriftsnettsteder, mobile applikasjoner og chatbot-talentassistenter (van Esch et al., 2021), noe som kan støttes av KI. Plattformen Pymetrics KI er et kandidatvurderingsverktøy som måler faktisk demonstrasjon av ferdigheter og reduserer bias i evalueringen. Plattformen omdirigerer også "sølvmedaljist" kandidater til andre passende jobbmuligheter og sparer rekrutterer tid ved automatisk å engasjere lovende søkere på nytt (eightfold.ai, 2023). Ingen av våre respondenter utdyper mer inngående hvilke områder innenfor rekruttering som har muligheter for å bruken

av KI, uten mer på et overordnet nivå. Samtidig så ser vi til teori og tidligere forskning at det belyses veldig mye konkrete og praktiske delprosesser som kan understøttes av KI, og Torres & Mejia (2017) forklarer at KI-algoritmer kan forbedre identifiseringen av jobb kandidater, det vil si hvem som er mest interessert og egnet for jobben, og gi bedre kommunikasjon av jobbåpningen. I tillegg muliggjorde KI-algoritmer en identifisering av passende kandidater for ledige stillinger og eliminerte kognitive skjevheter av rase, kjønn og seksuell legning som kan forstyrre menneskelig dømmekraft i rekrutteringsaktiviteter (Abdeldayem og Aldulaimi, 2020). Redusering av «bias» eller «magefølelse» var ikke noe som våre respondenter nevnte som mulighet for KI.

Respondent 5 og 6 trekker også frem området læring og utvikling, det å tilby arbeidstakere kontinuerlige muligheter for læring og utvikling er en viktig del av talentledelse (Paul, 2014). Paul (2014) forteller at det finnes store muligheter for organisasjoner for å benytte seg av KI-teknologi som maskinlæring og e-læringsprogramvare for å tilby opplæring til ansatte når som helst og hvor som helst. Respondent 5 sier *«KI kan gjøre læring og utvikling tilgjengelig for mange flere, og kunne få bedre tilgang til tilpasset læring, dermed kan man faktisk heve flere i organisasjonen til et nytt nivå»*. Dette området belyses også i teorien, der KI kan gi sanntidsløsninger for å håndtere læring og utviklingsmuligheter for ansatte. For eksempel gir EdApp, et KI-basert læringssystem, personlige læringsanbefalinger basert på ytelses- og engasjementsanalyse til ansatte. Dette systemet lar også talentledere opprette mikrolæringsinnhold på noen få minutter, spore læringsprosessen og revidere innhold basert på analytiske innsikter (eightfold.ai, 2023).

Litteraturen understreker at KI støtter opplæring og utvikling av ansatte mer effektivt. En viktig faktor er at KI-systemer kan lagre elektroniske CV for hver nåværende ansatt, noe som gir organisasjonen en oversikt over ferdigheter og kompetanse (Karatop et al., 2015; Sitzmann & Weinhardt, 2019). Dette er noe som respondent 6 også mener. Han sier at man muligens kan anvende KI i talentutvikling og *«man kunne ha lagt inn en kartlegging av talent, og så kunne KI spyttet ut et forslag til hvordan man kunne utvikle de talentet»*. Respondent 1 forklarer også at *«det kan hende at KI kan hjelpe medarbeidere med å prosessere (...) og gi medarbeider A, B, C alternativ for utviklingstiltak og aktiviteter»*. Videre nevnte tre av våre respondenter muligheter rundt forenkling og tidsbesparelse ved bruk av KI i talentledelse. Respondent 4 sier *«at man får hjelp til det letteste, det mest tidkrevende, og så kan man fokusere på de viktigste tingene selv. Ved håndtering av mye data der det skjer, og er blant de*

*lettete områdene*». Dette belyses også i studien gjort av Guenole & Feinzig (2019), som fant store kostnadsbesparelser hos IBM ved bruk av KI i talentledelse.

Mer overordnet nevner respondent 4 at han tror at man kan anvende KI til hjelp for å grovsortere litt i data, og at KI kan støtte opp under de mer «lettete» oppgavene, de mest tidkrevende og som han sier *«så kan man fokusere på de viktigste tingene selv»*. Det er noe som Abdeldayem og Aldulaimi, (2020) også belyses i sin forskning. Med hjelp av KI økte effektiviteten i rekrutteringsprosessen. Respondent 6 belyses også dette med effektivitet gjennom at si *«ofte er det én rekrutterende leder, og det kan være hundre søkere, også er det noen absolutte krav, og det kan kanskje filtreres. Det hadde vært til stor hjelp»*.

### **5.3.2 utfordringer ved bruk av KI i talentledelse**

Til tross for de potensielle fordelene med KI innen talentledelse, er det risikoer som må tas i betraktning. Våre respondenter forteller blant annet om utfordringer innenfor GDPR, etikk, menneske-maskin-interaksjon, mangel på menneskelig skjønn, diskriminering og rettferdighet. Chamorro-Premuzic et al. (2019) nevner i sin studie at KI-baserte systemer kan oppføre seg diskriminerende og skjevt, og at spesielt beslutningstakere bør sikre at KI-systemer fungerer på en måte som minimerer risikoen for å opprettholde skjevhet og diskriminerende praksis. Både respondent 3, 5 og 6 trekker frem aspektene ved diskriminering, kjønn og rettferdighet som utfordringer. Respondent 5 sier *«det er åpenbart noen utfordringer knyttet til diskriminering og rettferdighet (...) det finnes jo en del eksempler på det også innenfor rekruttering»*. Dette blir også synliggjort i teorien, der det beskrives at kvaliteten på resultatet av en algoritme, blir ikke bedre enn kvaliteten til grunnlaget, “shit in - shit out” (Knowut.no, 2023), noe som fremkom i Amazons sin KI-modell for rekruttering (Bort, 2019). På den andre siden så belyses det i teorien også betydningen av å anvende domenekomunnskap i KI-prosjekter, for å redusere skjevhet og diskriminerende adferd (Charlwood & Guenole, 2020). Det blir også nevnt når respondent 2 forteller at arbeidet med KI-prosjekter bør eies av, og være plassert i forretningsområdet. Hun sier *«(...) så vil jeg sagt at det bør ligge hos den som eier forretningsansvaret, og det har jeg ikke engang plassert i teknologidomenet*. Respondent 6 forteller også om utfordringer koblet direkte til rekruttering og sier *«for jobbsøkerne er det viktigste å «komme inn døra», og da å evt. bli møtt av en robot som ikke nødvendigvis kan se mennesket som et annet menneske kan, så er ikke det bra tror jeg. Man må tørre i noen tilfeller å kunne satse på noen som ikke kanskje er den beste på*

*papiret, men å se mennesket, se potensialet. Men det å bli sett av et annet menneske er nok viktig for oss som jobbsøker». Respondent 3 understøtter dette og tror at «det skal mye til før man klarer å utvikle dette menneskelige skjønn, og skjønn som gjør at man av og til velger å gjøre noe unntak fordi det er best for virksomheten, best for timingen, best for kjemien. Det som du ikke kan digitalisere». Derfor kan det være enda viktigere å involvere domeneeksperter for å redusere mange av de store utfordringene rundt skjønn, skjevhet og diskriminering (Charlwood & Guenole, 2020).*

Videre forteller respondent 2 sin opplevelse av utfordringene rundt maskin-menneske-interaksjonen. Hun forteller om Roboten Sofia og sier *«en stor utfordring blir å forstå hvorfor maskiner ikke er mennesker (...) som da i 2018 som var ganske unikt, det var evnen til å gjenskape mimikk. Altså, jeg gjentar, gjenskape mimikk. For de hadde da laget et ansikt, og jeg tror det var 36 vaiere, som da både kunne tolke ansiktsuttrykket den så, og så gjenskape mimikken. For da er vi tilbake til psykologi. Hva er det som skjer i en god relasjonsbygging?»* Hun sier videre *«du har dette som handler om å speile. Og det er akkurat det de hadde gjort da. De hadde laget en maskin som kunne speile et menneske for å bygge den relasjonen (...) Så vi må forstå at den framtidens kunnskap eller ferdighet som handler om å forstå hva er menneskelig, og hva er maskin, hvor er interaksjonen, hva skjer med et menneske som interagerer med en maskin som framstår som menneskelig, men er ikke det (...) Dette er ikke science fiction, dette er reelt. Det er ikke sann at robotene kommer, med maskingevær og overtar verden og utsletter menneskene, det er ikke det som skjer. Det som skjer er at maskinene sniker seg innpå, så har de menneskelige, tilsynelatende menneskelige egenskaper, og så klarer ikke vi mennesker å skille mellom hva er en innlært ferdighet, og hva er det faktisk menneskelige. Det landskapet der, det krever at man forstår både menneske og maskin veldig godt, og hvis du bare forstår mennesket så blir du lurt».*

Teorien nevner veldig lite om dette området, men belyser samtidig at det kan være store utfordringer knyttet til implementering generelt ved bruk av KI i talentledelse, og at det området er en flaskehals i KI-forskningen (Connelly et al., 2020). Brougham og Haar (2020) nevner i sin forskning at det er avgjørende for å tilby opplæring for å bidra til å redusere ansattes negative følelser overfor nye teknologiske tilpasninger. Opplæring kan også hjelpe ansatte i organisasjoner med å lære rutiner, memorere relevant informasjon og forstå hvordan man bruker KI-systemer (Wirtz, 2019). Sett i lys av det respondent 2 nevnte overfor, kan man



tenke seg at opplæring vil være et viktig hovedansvar for virksomheter fremover, ved bruk av KI i talentledelse.

En annen utfordring, eller kanskje noe som også kan sees på som en mulighet, er arbeidet med den nye KI-reguleringen hos europakommisjonen. Europakommisjonen jobber med å bygge videre på beskyttelsen av arbeidstakere som tilbys av den generelle personvernforordningen (GDPR) gjennom ny regulering for KI, hvor et utkast ble publisert i april 2021. Reguleringen antyder at bruk av KI for ansettelse, forfremmelser, lønnsbeslutninger og for styring og kontroll av arbeidstakere er "høyrisiko" og krever betydelige sikkerhetstiltak for å kunne bruke KI til disse formålene (digdir.no, 2023). Respondent 2 trekker frem denne reguleringen i intervjuet og sier «*Og apropos hvorfor det ikke større grad av adopsjon av AI innenfor HR-miljøet, det kommer i hvert fall ikke til å bli det nå med den nye AI-lovgivningen, her belyser respondent 2 kunnskap og kompetanse som mulige utfordringer til bruken av KI i talentledelse. Respondent 6 mener også at lovgivningen er hemmende, og sier «X har veldig mye data, men vi får bare lov til å bruke den dataen til hensikten for hvorfor den er samlet inn. Og ofte så er styrken i data å knytte data på tvers av kilder, og det får ikke vi lov til, på grunn av hensikten (...) Og det er spesielt privatlivet som står i sentrum, og det er viktig at personvernet er ivaretatt, men så sier staten at vi skal bruke KI, men så sier loven at vi ikke kan det. Imidlertid beskriver Adams-Prassl (2019) at det vil være behov for nye lover for å håndtere utfordringene som KI bringer med seg, uansett hvor i verden vi befinner oss, hvis vi ønsker å unngå "dårlig KI" innen talentledelses-feltet. Ut fra KI-fagets etiske verdier og trusselen mot disse verdiene fra arbeidsgivere som bruker KI uten skrupler, bør HR-profesjonsorganisasjoner logisk sett arbeide for en slik regulering, og se regulering og lovgivning som en positiv ting. På den andre siden så nevner respondent 2 at den nye lovgivningen kommer skremme HR-ledere og utdyper "for de HR-lederne som sitter på dette i dag og som egentlig ikke forstår AI, de kommer til å bli veldig skremt når de ser at all bruk av AI innenfor deres domene faller som high risk og får 6% eller 30 millioner euro som straff hvis de driter seg ut. Det er 50% høyere enn dagens GDPR. Og de kan ikke bare outsource det til compliance-officer fordi da gir de bort jobben sin. Fordi det er så integrert med forretningsmodellen. Så det kommer til å bremse mange av ren frykt, og så kommer det til å åpne for muligheter for de som skjønner hvordan de skal navigere».*

Respondent 3 ser potensielle mangler hos KI som kan være hemmende for å ta det i bruk, «*jeg tror det skal mye til før man klarer å utvikle dette menneskelige skjønnnet, og skjønnnet*

*som gjør at man av og til velger å gjøre noe unntak fordi det er best for virksomheten, best for timingen, best for kjemien. Det som ikke du kan digitalisere».* Respondent 4 tror en grunn til at man ikke tar det i bruk kan være mangelen på gode juss-caser innenfor feltet. Noe som kan belyse respondent 4 sitt utsagn er fremdriver og tverrfaglig samarbeid fra HR-funksjonen. Dundon & Rafferty (2018) beskriver i sin studie at det er viktig å få en tverrfaglig samarbeidsarena for HR-praksiser ved bruk av KI i talentledelse. De nevner for eksempel ved å anerkjenne uavhengige arbeiderrepresentasjon gjennom fagforeninger, slik at arbeidstakere har tilgang til motvektene maktfaktorer som kan beskytte arbeidstakere, og gi arbeidstakere makt mot de store teknologimilliardærene og belyser *"når arbeidstakere har makt, skaper det et lag av kontroll og balanse mot teknologimilliardærene hvis impulsstyrte beslutninger i økende grad påvirker hele verden"*, at HR burde være en pådriver her (Gebru, 2021).

Våre respondenter nevner også utfordringer ved selveste leder-og HR funksjonen i seg selv. Respondent 1 forteller at hans personlige perspektiv og erfaring er at man er for operativ, og at man vier for lite tid til å løfte blikket og være mer innovativ. Respondent 2 mener det bunner i manglende kunnskap. For å overvinne de teknologiske hindringene på arbeidsplassen og i ulike funksjoner, nevner Bititci et al. (2016) organisasjonskultur som en nødvendig medbringer for vellykket langsiktig implementering av automatiseringsteknologier. Tambe et al. (2019) hevder også at praktiker innen organisasjonsendring må ta hensyn til endringsperspektiver som kreves for å gjennomføre teknologinnovasjon i organisasjoner. Brougham og Haar (2020) belyser i en undersøkelse hvordan man kan redusere frykten blant ansatte knyttet til implementering av KI i HR-funksjoner. Med tanke på respondent 1 sin mening rundt at talentleder er for operative, og respondent 2 utsagn om manglende kunnskap, viser teorien at man må tenke mer helhetlig og større for å kunne arbeide med gode implementeringer av KI i talentledelse (Bititci et al., 2016; Tambe et al., 2019; Brougham og Haar, 2020). Gitt den konteksten belyser Respondent 2 at hun definitivt tror at det kan være tilfellet, frykten for større organisasjonsendringer, og legger til *«ikke på toppledernivå, men lenger ned i hierarkiet».*

Modenhet rundt bruken av KI i talentledelse har også blitt anerkjent som en stor utfordring. Det er enighet blant respondentene om opplevelsen av modenheten rundt KL i talentledelse er lav. Respondent 6 uttrykker *«ikke moden i det hele tatt. Jeg tror sånne modeller som chat gpt, eller vårt tilfelle X gpt hadde vært lønnsomt, men jeg tror kunnskapen er for lav rett og slett (...)* Og jeg tenker at det hadde vært en stor besparelse å for eksempel ha en X gpt, for

*eksempel på HR, hvor den kunne svart på spørsmål fra ansatte slik at personalledere ikke hadde trengt å bruke så mye tid på det, men det er kunnskapen jeg tror mangler, og bremses ned vår organisasjon, og at man ikke har kunnskap om hvordan det fungerer».* Respondent 2 støtter dette, og sier «noen bransjer er langt fremme. Andre bransjer henger langt bak. Eller noen fagdisipliner er veldig langt fremme, og andre fagdisipliner er langt bak. Så det er stor spredning, i HR- og rekrutteringsområdet ligger det nok ganske langt bak». Respondent 5 sier «den tror jeg må være forferdelig lav, eller jeg antar det. (...) HR generelt sett fremstår, og det er basert på alle de undersøkelsene jeg har gjort, som ganske passiv i egen utvikling. De tar ingen initiativ. Det er i stor grad å vente på at systemet kommer som bruker å kjøpes som hylleware. For eksempel innenfor bruk av analyser innenfor HR, sånn generelt sett så har KI en bredere anvendelsesområde enn for eksempel HR-analytics. Det er en veldig liten utvikling i hvordan selskaper jobber med analyser innenfor HR de siste 10 årene. Alle sitter og venter på at dataen vår skal bli ryddig og fin, og at vi skal kunne få analysene fra et verktøy som SAP. HR har en liten egendrive og setter sin tillit til at alle tekniske ting skal komme på måte servert på et fat. HR har sikkert gjort veldig lite innen KI. Det må være servert med lav risiko. På en måte som et sølvfat for at HR skal ta ting i bruk. Her kan man på den andre siden tenke seg at den nye lovreguleringen som kommer innenfor bruk av KI til ansettelse, forfremmelser, lønnsbeslutninger og for styring og kontroll av arbeidstakere er "høyrisiko" og krever betydelige sikkerhetstiltak (digdir.no, 2023), vil føre til en større hemmer for HR-funksjonen for å implementere KI.

Respondent 2 trekker også frem en av flere mulige til at KI i lav grad benyttes i talentledelse kan være «det store problemet, verden over, men Europa er et godt eksempel, er at 99% av virksomhetene er små og mellomstore virksomheter, som ikke har hatt penger til å investere i store teknologiske løsninger». Samtidig så skriver Guenole & Feinzig (2019) i en rapport om IBMs KI-reise innenfor flere av talentledelsesområdene. IBM rapportere at i løpet av ett år oversteg virksomheten kostnadsbesparelsene som følge av implementeringen av KI.

## 6 Avslutning

Hensikten med denne oppgaven var å skape et bedre innblikk og forståelse av et område innen HR, talentledelse, og hvilke muligheter som finnes dersom man tar i bruk KI, og hvilke utfordringer som følger med. Formålet med undersøkelsen er å besvare problemstillingen vår: ***“Utforsking av kunstig intelligens i talentledelse: en undersøkelse av mulighetene, utfordringene, og modenheten i norske organisasjoner”***. Vi har tatt utgangspunkt i 3 underliggende faktorer som har fulgt gjennom hele oppgaven; talentledelse, KI og bruk av KI i talentledelse. Disse faktorene kombinert er med å belyse problemstillingen vår.

For å kunne svare på problemstillingen vår har vi undersøkt fenomenet gjennom en kvalitativ studie, med dybdeintervjuer som metode, og vi har tatt et dypdykk i forskning og faglitteratur. Våre respondenter består av seks kunnskapsrike og faglige ressurser innen sitt felt, og har bidratt til vår oppgave med sin innsikt fra det norske arbeidslivet.

I dagens globale arbeidsmarked er det en betydelig mismatch mellom tilbud og etterspørsel, samtidig som stadig flere frivillig forlater jobbene sine. Dette skaper alvorlige utfordringer for organisasjoner som sliter med å beholde sitt talent. For å opprettholde konkurransekraften må organisasjoner tenke innovativt og annerledes. Dette åpner opp for nye utviklingsområder innen TL. Vår undersøkelse indikerer at KI kan være en verdifull ressurs for organisasjoner i møte med disse store utfordringene, og har potensial til å transformere de tradisjonelle tilnærmingene til TL.

Det er mange mulighetsrom for bruk av KI innen TL. Vår forskning viser at forskjellige KI-verktøy kan hjelpe ledere med å tiltrekke, utvikle og beholde talenter på en mer effektiv måte. KI kan bidra til å strømlinjeforme mindre delprosesser og har mulighet for å automatisere store deler av TL-prosesser. KI kan bidra til å raskere identifisere av høykvalifiserte jobbkandidater, mer effektiv utvikling av ansatte, utvikling av hele talentmassen, og økt medarbeiderengasjement. Dette frigjør verdifull tid som kan brukes på mer meningsfulle oppgaver. Videre kan KI støtte organisasjoner i å redusere menneskelig skjønn og eliminere kognitive fordommer. Organisasjoner kan dra nytte av KI-verktøy for å være til stede på flere

plattformtjenester samtidig, slik at de bedre kan tilpasse seg de stadige endringene i arbeidssøkernes atferd.

For at KI skal kunne hjelpe organisasjoner med å tenke nytt innen TL og håndtere de store endringene i arbeidsmarkedet, er det viktig å være oppmerksom på de utfordringene som er knyttet til fenomenet. Et tydelig funn er at etiske og juridiske utfordringer preger bruken av KI i TL. Vår forskning belyser konkrete arbeidspraksiser der bruken av KI har ført til diskriminering av ulike samfunnsgrupper, og at teknologien ofte mangler menneskelig skjønn. Det understrekes også viktigheten av å plassere KI-prosjekter innenfor det forretningsmessige domenet, samtidig som det påpekes at det er en lav kompetanse- og kunnskapsbase om bruk av KI i TL i slike domener. Modenheten til norske organisasjoner innen dette området oppleves generelt som lav, og det mangler også gode forretningsmessige casestudier som tar opp juridiske spørsmål. Bruken av KI i TL oppleves som skremmende, spesielt med tanke på den nye KI-reguleringen fra Europakommisjonen som identifiserer dette feltet som høyrisiko. Vår forskning fremhever også viktigheten av å sikre en god implementering av KI, der samspillet mellom menneske og maskin blir en betydelig opplæringsaktivitet for arbeidsgivere i deres tilnærming til talenter.

Gjennom denne oppgaven har vi bidratt til å øke innsikten og forståelsen rundt KI i TL, og vi håper at våre funn og anbefalinger kan være til nytte for organisasjoner som ønsker å ta i bruk KI på en ansvarlig og effektiv måte for å møte utfordringene i dagens arbeidsmarked.

## **6.1 Videre forskning**

I en verden drevet av stadig fremskritt innen KI, er talentledelse blitt en arena der innovasjon og potensial møter muligheter og utfordringer. Utforskningen av KI-baserte løsninger i talentledelse har åpnet opp et fascinerende landskap med ubegrensede muligheter. Denne masteroppgaven har dykket ned i denne dynamiske verdenen og kastet lys over viktige aspekter og potensielle veier for videre forskning.

Vi identifisert flere spennende områder som kan utforskes videre. For det første er utviklingen av avanserte KI-modeller et sentralt fokus. Å oppnå mer presise prognoser, bedre evaluering og smartere beslutninger knyttet til talentidentifisering, utvikling og opprettholdelse er avgjørende for å forbedre talentledelsesprosessene.

Et annet viktig område som kan utforskes videre, er modelleringen av individuelle forskjeller. Talentledelse handler om å håndtere mangfoldet og unikheten til enkeltpersoner. Ved å inkludere personlighetsdata, atferdsanalyse og kontekstuelle faktorer i KI-modeller kan man tilpasse talentledelsen bedre og oppnå mer skreddersydde tilnærminger.

Etiske og rettferdighetsmessige spørsmål knyttet til KI-basert talentledelse utgjør en annen viktig dimensjon. Det er essensielt å sikre at KI-modellene ikke favoriserer visse grupper eller forsterker ulikheter i ansettelsesprosesser. Forskning på dette området kan bidra til å utvikle interne retningslinjer og standarder hos organisasjoner som sikrer etisk og rettferdig bruk av KI i talentledelse, og gjennomsiktede sorte bokser. Implementeringen av KI-løsninger i talentledelsespraksis, og menneske-maskin-interaksjonen er også et område som krever ytterligere utforskning. Barrierer, suksessfaktorer og brukervennlighet av KI-verktøy i organisasjoner er avgjørende for å realisere potensialet i denne teknologien.

Til slutt bør vi ikke glemme de langsiktige effektene av KI i talentledelse. Hvordan påvirker bruk av KI karriereutvikling, motivasjon og jobbtilfredshet hos enkeltpersoner? Hvordan bidrar implementeringen av KI til produktivitet, innovasjon og konkurranseevne for organisasjoner? Forskning på disse områdene vil gi innsikt i de varige virkningene av KI i talentledelse. I kombinasjon gir disse forskningssporene et kart over et spennende terreng for videre utforskning.

## **6.2 Styrker og svakheter ved egen oppgave**

I siste del av oppgaven presenterer vi ulike faktorer som kan ha påvirket vår gjennomføring av undersøkelsen. Vi ønsker å belyse styrker og svakheter ved vår oppgave. Som studenter har vi lite erfaring når det gjelder undersøkelser på størrelse med en masteroppgave, noe som kan ha påvirket prosessen vår. Vi ønsker å trekke frem oppgavens styrker: teoridelen og bredden på våre respondenter, og oppgavens svakheter: språk, datainnsamling, intervjuguide, gjennomføring av intervju og antall respondenter.

### ***Litteratur og forskning***

Vi har viet mye tid til teoridelen av oppgaven. Vi har søkt mye etter litteratur og forskning på temaene for oppgaven. Vi har en stor bredde i teoridelen, noe som gjenspeiles i vår referanseliste.

### ***Bredden på våre respondenter***

Til tross for relativt få respondenter har vi en god bredde på våre respondenter, alle har kjennskap til talentledelse og/eller KI. Respondentene vi har intervjuet har relevant erfaring og bakgrunn, og representerer ulike stillinger og virksomheter.

### ***Språk***

Hoveddelen av litteratur og forskning som vi fant på temaene for oppgaven er skrevet på engelsk. Deretter har vi oversatt alt til svensk og norsk, og så har alt blitt gjort om til norsk. Ved oversettelse fra engelsk kan det være at vi har oversatt noe feil, eller mistolket noe. Det norske språket mangler også gode termer for engelske ord og uttrykk, som har ført til at vi har prøvd å direkte oversette eller brukt det engelske ordet/termen.

### ***Datainnsamling/litteraturutvalg***

Som nevnt tidligere er det ikke mye litteratur og forskning fra Norge, men fra USA er det mye på å finne på temaene talentledelse, KI og bruk av KI i talentledelse. Dette kan være en svakhet for oppgaven med tanke på overføringsverdi til det norske arbeidslivet. KI er et område som stadig er i utvikling, og det dukker opp nye forskning og litteratur på temaet ofte, det kan derfor være at det relevant litteratur og forskning vi ikke har klart å fange opp. Noe av teorien innenfor “muligheter med å ta i bruk KI i talentledelse” hvor vi presenterer ulike løsninger, er hentet direkte fra systemleverandørene, noe som vil si at det er subjektivt og med baktanke om salg.

### ***Intervjuguide***

Vi har underveis i intervjuprosessen avdekket noen svakheter med malen vår. Vi gjennomførte som nevnt tidligere, et testintervju. Testintervjuet avdekket noen mangler, men vi klarte ikke å avdekke alle svakheterne. Vi opplevde under flere av intervjuene at vi fikk svar på andre spørsmål enn det vi stilte, og at det ble naturlig for respondenten å trekke inn andre ting/temaer enn det vi spurte om, vi var heller ikke spesielt gode på å føre respondenten tilbake til riktig spørsmål når dette skjedde.

### ***Gjennomføring av intervju***

På fem av seks intervjuer var vi kun en forsker til stede, dette kan ha påvirket kvaliteten og dynamikken på intervjuet. Tanken var at begge skulle delta på alle intervjuene, men dette lot seg ikke gjøre på grunn av jobb og tid, da målet var å få gjennomført alle intervjuene før påsken. En mulig konsekvens av dette kan ha vært at vi ikke har stilt relevante oppfølgingsspørsmål, og på et par av intervjuene ble det knapt med tid mot slutten av intervjuet da ingen aktivt fulgte med på tiden.

I vår sammenfatning av funnene så vi også at vi ikke har stilt alle spørsmålene fra intervjuguiden til alle respondentene, det vil si at det er enkelte spørsmål hvor vi ikke har svar fra alle seks.

### ***Antall informanter***

Som presentert var det vanskelig å finne respondenter til oppgaven. Vi fikk totalt seks respondenter, som ifølge teorien kan være litt, den tilsier at man bør ha syv til ti stykker. Det er mulig våre funn hadde blitt annerledes med flere respondenter, men som nevnt, opplevde vi at respondentene våres representerte en viss bredde slik at vi fikk ulike nyanser og innsikt.



## Litteraturliste

- Adams-Prassl, J. (2019). "What if your boss was an algorithm? The rise of artificial intelligence at work". *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 41(1), 123– 146.
- Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). «*Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence*». Harvard Business Review Press.
- Aloisi, A., & Gramano, E. (2019). "Artificial intelligence is watching you at work: Digital surveillance, employee monitoring, and regulatory issues in the EU context". *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 41(1), 95– 12.
- Askheim, Ola Gaute og Tor Grenness. 2019. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Bailie, I., & Butler, M. M. (2018). «*An examination of artificial intelligence and its impact on human resources. CognitionX*»
- Barlow, L. (2006). «*Talent development: The new imperative? Development and Learning in Organisations*», 20: 6–9.
- Barney, J.B. & P.M. Wright. (1998). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", Spring volume 37.
- Baum, T. (2008). «*Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies*», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20: 720–729.
- Benbya, H. T. Davenport. & Pachidi S. (2021). "Artificial Intelligence in Organizations: Current State and Future Opportunities", *MIS Quarterly Executive*: Vol. 19: Iss. Article 4, 2020: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3741983](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3741983)
- Bickham, Terry. (2015). «*ATD Talent Management Handbook*»
- Birhane, A. (2021). «*Algorithmic injustice: A relational ethics approach. Patterns*», 2(2).
- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). "Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations". *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571–1593.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1005770>
- Boddy, C.R. 2016. Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 426-432. DOI: <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>
- Bollen, K. A. (1989). "Structural equations with latent variables", Vol. 210, John Wiley & Sons.

- Bort, J. (2019). "Amazon's warehouse-worker tracking system can automatically pick people to fire without a human supervisor's involvement". Business Insider. Lesedato: 30 Mai 2023: <https://www.businessinsider.com/amazon-system-automatically-fires-warehouse-workers-time-off-task-2019-4?r=US&IR=T>.
- Brougham, D., & Haar, J. (2020). "Technological disruption and employment: The influence on job insecurity and turnover intentions: A multi-country study". *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120276. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120276>
- Buckingham, M. (2015). "Most HR data is bad data". *Harvard Business Review*. Retrieved December 1, 2021, from <https://www.marcusbuckingham.com/wp-content/uploads/2017/08/Most-HR-Data-Is-Bad-Data-HBR.pdf>
- Budhwar, P. et al. (2022). "Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda», Tandfonline: <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>.
- Cappelli, P. (2008a). "Talent management for the twenty-first century". *Harv. Bus. Rev.* 86(3):74–81
- Cappelli, P. (2008b). «Talent On Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty». Cambridge, MA: Harvard Bus. Sch. Publ.
- Cappelli, P. (2009). "A supply chain approach to workforce planning". *Organ. Dyn.*
- Cappelli, P. & JR Keller. (2014). "Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenge". *Annu Rev. Organ. Psychol. Behav.* <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Cascio, W., Boudreau, J. & Fink, A. (2019). "Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives», Third edition. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management (SHRM).
- Cascio, W. F. (2018). "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits". McGraw-Hill Education.
- Chamorro-Premuzic, Tomas, Frida Polli, and Ben Dattner. (2019). «Building ethical AI for talent management». *Harvard Business Review*, November 21.
- Charlwood, A. & N. Guenole. (2022). "Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence?, Wileyonlinelibrary: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12433>
- Chen, C., Li, O., Barnett, A., Su, J., & Rudin, C. (2019). «This looks like that: Deep learning for interpretable image recognition". Vancouver, Canada, *Advances in Neural Information Processing Systems*.
- Collings, D.G. & K. Mellahi. (2009). "Strategy Talent Management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*. [https://www.researchgate.net/publication/259521064\\_Talent\\_management\\_Current\\_theories\\_and\\_future\\_research\\_directions](https://www.researchgate.net/publication/259521064_Talent_management_Current_theories_and_future_research_directions)

- Collings D.G, Scullion B, Vaiman V. (2015). “*Talent management: progress and prospects*”. Human Resource Management Review, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000236?via%3Diuub>
- Collins,. C.J. & K.D Clark. (2003). “*Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage*”, The Academy of Management Journal 46(6).
- Connelly,. C. E., Fieseler, C., Černe, M., Giessner, S. R., & Wong, S. I. (2020). “*Working in the digitised economy: HRM theory & practice*». Human Resource Management Review, 31(1), ahead-of-print. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100762>.
- Crawford,. K. (2021). «*Atlas of AI*». Yale University Press.
- D’Annunzio-Green,. N. (2008). «*Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers’ perspectives in the hospitality and tourism sector*”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20: 807–819.
- Day,. D. V. & O’Connor, P. M. G. (2017). «*Talent development: Building organizational capability*», in D. G. Collings, K. Mellahi & W. F. Cascio (Eds.), The Oxford Handbook of Talent Management, Oxford: Oxford University Press.
- De Smet,. A. & B, Schaninger. (2021). “*From the great attrition to the great adaptation*” <https://www.studocu.com/row/document/esca-ecole-de-management/human-resources-management/from-the-great-attrition-to-the-great-adaptation-vf/38928853>  
<https://www.studocu.com/row/document/esca-ecole-de-management/human-resources-management/from-the-great-attrition-to-the-great-adaptation-vf/38928853>
- De Stefano,. V., & Aloisi, A. (2021). “*Artificial intelligence and workers rights*”:<https://socialeurope.eu/artificial-intelligence-and-workers-rights>
- Digdir.no. Ny forordning kunstig intelligens. Lesedato 20 mai 2023: <https://www.digdir.no/kunstig-intelligens/ny-forordning-kunstig-intelligens/4271>
- Digitalnorway.com. Kunstig intelligens språkmodell og chatbot hva er chatgpt og hvordan fungerer det. Lesedato 29 mai 2023: <https://digitalnorway.com/kurs/kunstig-intelligens-sprakmodell-og-chatbot-hva-er-chatgpt-og-hvordan-fungerer-det/>
- Dundon, T., & Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 377–391.
- Eightfold.ai. Ai in talent management. Lesedato 30 mai 2023: <https://eightfold.ai/blog/ai-talent-management/>
- Furseth,. I. & E.L. Everett. (2020) “*Masteroppgaven – hvordan begynne – og fullføre*», 3e utgave. Universitetsforlaget: Oslo

- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & Gonzalez-cruz, T.F. (2013). «*What is the meaning of "talent" in the world of work ?*». *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- Gaonkar, S., Sudhakar, D., Dur Khan, and Ashish Singh Manisha. (2022). «*Impact of Gamification on Learning and Development*». *Journal of Advances in Education and Philosophy* 6: 63–70.
- Gebru, T. (2021). For truly ethical AI, its research must be independent from big tech. *The Guardian*. Lesedato 30 mai 2023: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2021/dec/06/google-silicon-valley-ai-timnit-gebru>
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes, *The Leadership Quarterly*, 5: 121–134
- Goertzel, Ben. (2014). "Artificial General Intelligence: Concept, State of the Art, and Future Prospects», *Journal of Artificial General Intelligence* 5(1) 1-46, 2014 Submitted 2013 2-12 DOI: 10.2478/jagi-2014-0001. Goodfellow Publishers
- Guenole, N. & S. Feinzig. (2019) *The Business Case for AI in HR With Insights and Tips on Getting Started*. Lesedato 30 mai 2023: <https://forms.workday.com/content/dam/web/en-us/documents/case-studies/ibm-business-case-ai-in-hr.pdf>.
- Hanif, M. & S. Yunfei. (2013). "The role of talent management and HR generic strategies for talent retention», School of Management and Economics, University of Electronic Science and Technology, Chengdu-Republic of China.
- Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H. (2010). "Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness", *Journal of World Business*, 45:169–178.
- Harvard Business Review. ChatGPT is a tipping point for AI. Lesedato: 30 mai 2023: <https://hbr.org/2022/12/chatgpt-is-a-tipping-point-for-ai>.
- Harvard Business Review. How generative AI will change sales. Lesedato: 30 mai 2023: <https://hbr.org/2023/03/how-generative-ai-will-change-sales>
- Huang, M.H. & R.T Rust. (2018). "Artificial Intelligence in Service", *Journal of service research* 21(1):109467051775245. [10.1177/1094670517752459](https://doi.org/10.1177/1094670517752459).
- Holzinger, A., Langs, G., Denk, H., Zatloukal, K., & Müller, H. (2019). "Causability and explainability of artificial intelligence in medicine". *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, 9(4), e1312.
- Horner, S. (2017) "Chapter 1 Talent Management Defined" In: Horner, S. (ed) . Oxford: Goodfellow Publishers <http://dx.doi.org/10.23912/978-1-910158-66-1-3312>
- Iversen, Ole I. (2015). «*Rekrutterings- og intervjueteknikkom bruk av effektive rekrutteringsmetoder*», Fagbokforlaget Iutgv.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm
- Jensen, S. H., Poulfelt, F. & Kraus, S. (2010). «*Managerial routines in professional service firms: Transforming knowledge into competitive advantages*», *Service Industries Journal*, 30.

- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jooss, S., Burbach, R. & Ruël, H. (2019a). «*Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations*», *The International Journal of Human Resource Management*, 1–32. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579748>
- Karatorp, B. C. Kubat & Ö. Uygun. (2015). ”Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach”, *Computers & Industrial Engineering* Volume 86.
- Kim-Schmid, Jessica, and Roshni Raveendhran. (2022). «*Where AI Can—And Can't—Help Talent Management*». *Harvard Business Review*, October 13: <https://hbr.org/2022/10/where-ai-can-and-cant-help-talent-management>
- Kline, R. B. (2015). “*Principles and practice of structural equation modelling*”. Guilford publications.
- Knowit.no. Latente dataverdier. Lesedato 20 mai 2023: <https://www.knowit.no/tjenester/experience/analyse-radgivning/strategi-og-innovasjon/knowitsquartely-take-on-tomorrow/latente-dataverdier/>.
- Krumsvik, R.J. 2015. *Forskningsfesign og kvalitativ metode*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lambert, S. (2020). “*Emotional awareness amongst middle leadership*”, *Journal of work applied management*, Vol. 12 No. 2, pp. 233-243. <https://doi.org/10.1108/JWAM-02-2020-0009>.
- Mathew, Darryl, Vinod Kumar Shukla, Anjuli Chaubey, and Soumi Dutta. (2021a). “*Artificial Intelligence: Hope for Future or Hype by Intellectuals? Paper presented at the 2021 9th International Conference on Reliability*», *Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions) (ICRITO)*, Noida, India, September 3–4.
- Mathew, Darryl, Vinod Kumar Shukla, Anjuli Chaubey, and Soumi Dutta. (2021a). «*Artificial Intelligence: Hope for Future or Hype by Intellectuals?*» Paper presented at the 2021 9th International Conference on Reliability, *Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions) (ICRITO)*, Noida, India, September 3–4.
- Mathew, Saju, Nidhi Oswal, and Karamath Ateeq. (2021b). «*Artificial Intelligence (AI): Bringing a New Revolution in Human Resource Management (HRM)*». *Grenze International Journal of Engineering and Technology*, 211–18.
- McDonnell, A. & S. Wiblen. (2021). “*Talent Management*”. Routledge.
- Mellahi, K. & Collings, D. G. (2010). «*The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs*», *Journal of World Business*, 45: 143–149.
- Moore, P. V. (2020). Data subjects, digital surveillance, AI and the future of work. *European Parliament*. Retrieved December 1, 2021, from [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS\\_STU\(020\)656305](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_STU(020)656305)

- Nordhaug,. Odd. (2002). «*LMR Ledelse av Menneskelige Ressurser*», universitetsforlaget.
- Paul,. Tyechia Veronica. (2014). «*An Evaluation of the Effectiveness of e-Learning, Mobile Learning, and Instructor-Led Training in Organizational Training and Development*». Hampton: Hampton University.
- Bjørkeng,. P. K. (2018). *Kunstig intelligens: den usynlige revolusjonen*. Oslo: Vega forl
- Porter,. M. E. (1979). «*The structure within industries and companies' performance*», *The Review of Economics and Statistics*, 61.
- Proactivetalent.com. Talentattraction. Lesedato 30 mai 2023:  
<https://proactivetalent.com/talentattraction>
- Schmidt, C., Mansson, S. & Dolles, H. (2013). «*Managing talents for global leadership positions in MNCs*»: Responding to the challenges in China, *Asian Business & Management*, 12: 477–49
- Shrm.org. Employee Retention. Lesedato 20 mai 2023:  
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managing-for-employee-retention.aspx>.
- Shrm.org. Legal and compliance. Lesedato 20 mai 2023:  
<https://www.shrm.org/resourcesandtools/legal-and-compliance/employment-law/pages/how-can-artificial-intelligence-work-for-hr.aspx>.
- Snl.no. Kunstig intelligens. Lesedato 20 mai 2023: [https://snl.no/kunstig\\_intelligens](https://snl.no/kunstig_intelligens)
- Simpson,. Penny, and Pete Jenkins. (2015). «*Gamification and Human Resources: An Overview*». Brighton: Brighton Business School, pp. 1–6.
- Sitzmann,. T. & J.M. Weinhardt. (2019). “*Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness*”, *Human Resource Management Review*, volume 29:  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.04.001>
- Sparrow,. P & H. Makram. (2015). «*What is the value of talent management? Building value driven processes within a talent management architecture*»: *Human Resource Management Review*. [10.1016/j.hrmr.2015.04.002](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002)
- Stahl,. G, Björkman, I, Farndale, E, Morris, SS, Paauwe, J, Stiles, P, Trevor, J & Wright, P (2012). “*Six principles of effective global talent management*”, *Sloan Management Review*, vol. 53, no. 2, pp. 25-42.
- Stahl,. G.K et al. (2007). “*Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*”  
[https://www.researchgate.net/publication/291178303\\_Global\\_Talent\\_Management\\_How\\_Leading\\_Multinationals\\_Build\\_and\\_Sustain\\_Their\\_Talent\\_Pipeline](https://www.researchgate.net/publication/291178303_Global_Talent_Management_How_Leading_Multinationals_Build_and_Sustain_Their_Talent_Pipeline)

- Sundararajan, M., & Najmi, A. (2020). "The many Shapley values for model explanation. In *Proceedings of machine learning research 119*": <https://proceedings.mlr.press/v119/sundara>
- Talogy.com. Hvordan unngå å bli offer for den store resignasjonen. Lesedato 30 mai 2023: <https://www.talogy.com/no/blog/hvordan-unnga-a-bli-offer-for-den-store-resignasjonen/>.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). «Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward». *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Tansley, C. & Tietze, S. (2013). «Rites of passage through talent management progression stages: An identity work perspective», *The International Journal of Human Resource Management*, 24: 1799–1815.
- Tarique, I, Schuler RS, Gong Y. (2006). "A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition". *Int.J. Hum. Resour. Manag.* 17(2):207–24
- Telle, Arne. J. (2017). «Den nye maskinlæringen: Kunstig intelligens eller bare gode verktøy». Idunn: <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3053-2017-02-08>.  
*The example of corporate élites in MNEs*», *Journal of World Business*, 45: 143–149.
- Torres, E. & C. Mejia. (2017). "Asynchronous video interviews in the hospitality industry: Considerations for virtual employee selection", *International Journal of Hospitality Management*, volume 61. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.012>.
- UD Department and Labor blog. November 2022 Jobs Report: Good News for Working Families. Lesedato: 29. Mai 2023: <https://blog.dol.gov/2022/12/02/november-2022-jobs-report-good-news-for-working-families>
- van Esch, Patrick, J. Stewart Black, and Denni Arli. (2021). «Job candidates' reactions to AI-enabled job application processes". *AI and Ethics* 1: 119–30.
- Veale, M., & Borgesius, F. (2021). "Demystifying the draft EU Artificial Intelligence Act. *Computer Law Review International*", 22(4), 97– 112.
- Whittaker, M. (2021). «The steep cost of capture». *ACM Interactions*, XXVIII(6), 50–55.
- Wirtz, J. (2019). "Organisational ambidexterity: Cost-effective service excellence, service robots, and artificial intelligence". *Organizational Dynamics*, 49(3), 1–9.

# Vedlegg 1

## Intervjuguide

### Introduksjon og rammesetting

Takk for at du tar deg tid til å bidra til vår masteroppgave. Det betyr mye for oss at du som en relevant representant fra næringslivet tar deg tid til å være en av våre respondenter. Og det bidrar til økt kvalitet på vår studie og oppgaven.

Vi er \_\_\_\_\_ og \_\_\_\_\_. Min rolle er å gjennomføre selve intervjuet, og \_\_\_\_\_ sin oppgave vil være å passe på tiden, ta notater, observere og stille oppfølgingsspørsmål der det er naturlig.

Vi har satt av 60 minutter til intervjuet. Underveis kan det hende at jeg som intervjuer eller \_\_\_\_\_ avbryter for å gå videre iht. tidsaspektet. Det kan også hende at vi avbryter dersom vi trenger ytterligere forklaring eller bekreftelse på det som har blitt sagt. Ellers vil vi informere om at du når som helst kan avbryte intervjuet, eller velge å ikke svare på spørsmål som stilles. Dersom du er usikker på spørsmålet som stilles, ønsker vi at du kontrollerer at du har forstått spørsmålet.

Til info vil alle respondenter og organisasjoner/bedrifter anonymiseres i oppgaven.

### Hensikten med intervjuet

Hensikten med intervjuet er å ha en åpen samtale om talentledelse og kunstig intelligens. Vi ønsker å kartlegge hvordan ulike typer av kunstig intelligens kan benyttes i talentledelse, og se dette opp mot hva teori sier om temaet.

Vi starter med noen generelle innledningsspørsmål før vi går over til tre overordnede temaer:

- (1) Talentledelse
- (2) Kunstig intelligens
- (3) Hvordan kunstig intelligens kan brukes i talentledelse

### Samtykke

Vi spør om det er ok at samtalen blir tatt opp, slik at vi kan transkribere og analysere intervjuet i etterkant. Vi informerer om at lydopptaket blir slettet når oppgaven er levert 1.juni. Deretter går vi gjennom samtykkeskjemaet.



# Spørsmål:

## Innledende spørsmål

Kan du fortelle kort om din bakgrunn, stillingen du har i dag, og hvilken bransje du jobber i?

### Talentledelse:

- Hvordan vil du beskrive begrepet talent?
- Hvordan vil du beskrive begrepet talentledelse?
- Hvilken kjennskap/erfaring har du til/med talentledelse (tiltrekke, utvikle og beholde).
- Hva syns du det er viktig å fokusere på når man jobber med talentledelse?
- Hvilke fordeler vil en organisasjon kunne få ved å jobbe med talentledelse?
- Hvilke utfordringer ser du knyttet til talentledelse
- Hvem bør eie talentledelse-området i organisasjonen?
- Hvilke organisasjoner/avdelinger tenker du bør implementere talentledelse?

### Kunstig intelligens:

- Hvordan ville du beskrive begrepet kunstig intelligens?
- Hvilken rolle mener du kunstig intelligens har i dag i virksomheter? Utdyp gjerne svaret
- Fortell meg hvilken kjennskap du har til kunstig intelligens?
- Det finnes mange ulike typer kunstig intelligens, er det en type du har mer kjennskap til enn andre, hvis ja, fortell?
- Hvordan opplever du at kjennskapen/interessen til Kunstig intelligens har utviklet seg i løpet av de siste årene?
- Hvordan opplever du at bruken av kunstig intelligens har utviklet seg i løpet av de siste årene?
- Der du jobber, eller har jobbet, hvor i organisasjonen er kunnskapen og kompetansen rundt kunstig intelligens organisert, hvorfor tror du plasseringen var/er slik?
- Når det kommer til kunstig intelligens generelt i virksomheter (ulike bransjer) hvordan opplever du at virksomheter frem til i dag har jobbet med det?
- Er det noen bransjer du mener er langt frem innenfor denne tematikken?
- Hvorfor tror du det er tilfellet? (Bransjer med store mengder data)
- Hva hemmer organisasjoner til å utnytte potensialet som kunstig intelligens kan tilføre virksomheter?

### Hvordan kunstig intelligens kan brukes i talentledelse:

- Hvordan tenker du at kunstig intelligens kan brukes innen talentledelse?
- Hvis du ser til din virksomhet, eller generelt i Norge, hvor moden tror du HR-avdelinger/ledere er for å investere i kunstig intelligens innenfor talentledelse?
- Hvilken verdiskaping tenker du kunstig intelligens kan innenfor talentledelsesprosesser (tiltrekke, utvikle og beholde).
- Hvordan tror du at bruken av kunstig intelligens bidrar til å gjøre HR/Talentledelse mer datadrevet?
- Er det noen spesifikke prosesser innenfor talentledelse hvor du tror det er bedre egnet med kunstig intelligens?

- Er det noen utfordringer knyttet til kunstig intelligens du kan trekke frem?

## Vedlegg 2

### Samtykkeskjema

#### Bakgrunn og formål med prosjektet

Hensikten med intervjuet er å ha en åpen samtale om talentledelse og kunstig intelligens, og bruk av KI i talentledelse. Vi ønsker å se på hvilke muligheter og utfordringer knyttet til temaet, og modenheten i norske virksomheter.

#### Lydopptak

Vi ønsker å ta opp intervjuet med taleopptak, primært for å gjøre jobben med transkribering mer effektiv. Lydopptaket slettes etter at oppgaven er levert 01.06.2023, og det skal ikke brukes igjen eller til andre formål.

#### Personopplysninger

Informasjonen fra lydopptaket blir anonymisert i oppgaven. Det vil ikke finnes personopplysninger som kan spores tilbake til deg.

#### Kryss av om du godkjenner følgende:

Jeg forstår at min deltakelse er frivillig og at jeg har rett til å trekke meg fra forskningen dersom jeg ønsker det, uten å oppgi grunn

Jeg godkjenner at dette intervjuet blir tatt opp på lydopptak

#### Respondent:

Dato:

Signatur:

#### Intervjuer 1:

Dato:

Signatur:

#### Intervjuer 2:

Dato:

Signatur:



